

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení získávání a výběru zaměstnanců personální agenturou
Evaluation of Employees Recruitment and Selection Through Personnel Agency

Student: Bc. Vilma Špinarová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Vilma Špinarová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Posouzení získávání a výběru zaměstnanců personální agenturou
Evaluation of Employees Recruitment and Selection Through Personnel
Agency

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané společnosti
 4. Analýza současného procesu získávání a výběru zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Human resource management*. SOET, vol. 26. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4103-8.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kashi, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
*proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019*

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24. 4. 2020

Handwritten signature of Vilma Špinarová in dark ink, written in a cursive style.

.....
Bc. Vilma Špinarová

Poděkování

Tímto bych chtěla primárně poděkovat mé vedoucí práce, paní Ing. Kateřině Kashi, Ph.D., za její trpělivost, ochotu, všechny cenné rady, odbornou pomoc a připomínky, které mi poskytla při zpracovávání této diplomové práce. Zároveň mé poděkování míří ke všem pracovníkům agentury Comac jobs s.r.o., kteří mi byli při tvorbě této práce nápomocní. V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat celé mé rodině, za jejich podporu při studiu, trpělivost, a hlavně psychickou podporu.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	7
2.1	Lidské zdroje	7
2.2	Řízení lidských zdrojů	8
2.2.1	Úkoly řízení lidských zdrojů	9
2.3	Analýza práce	10
2.3.1	Popis pracovního místa	11
2.3.2	Specifikace pracovního místa	11
2.4	Personální plánování	11
2.5	Získávání a výběr zaměstnanců	13
2.6	Získávání zaměstnanců	14
2.6.1	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	16
2.6.2	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	17
2.6.3	Metody a formy získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	18
2.7	Výběr zaměstnanců	22
2.7.1	Metody výběru	24
2.7.2	Výhody a nevýhody metod výběru	31
2.8	Zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců	33
2.9	Právní souvislosti	34
2.10	Zprostředkování zaměstnání	35
2.10.1	Rozdělení personálních agentur	37
2.10.2	HR konzultant	38
2.11	Agentura práce	39
2.12	Personální agentura	42
2.12.1	Průběh procesu recruitmentu	44
2.12.2	Smlouva personální agentura – klient	50
2.13	Sociologický průzkum	51
2.13.1	Etapy sociologického výzkumu	51
2.13.2	Metody a metodika použité při zpracování diplomové práce	52

3	Charakteristika vybrané společnosti.....	57
3.1	Charakteristika agentury Comac jobs s.r.o.....	57
3.1.1	Cíle společnosti.....	59
3.1.2	Hodnoty a zásady společnosti.....	59
3.1.3	Předmět podnikání	60
3.1.4	Zaměstnanci.....	62
3.1.5	Klienti.....	63
3.2	Trh práce.....	64
3.2.1	Trh práce ČR	64
3.2.2	Nezaměstnanost	64
4	Analýza současného procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	68
4.1	Průběh náborového procesu v rámci služby permanent placement	68
4.1.1	Obdržení požadavku	68
4.1.2	Vyhledávání kandidátů.....	69
4.1.3	Screening životopisů	72
4.1.4	Telefonický screening	72
4.1.5	Osobní pohovor	72
4.1.6	Ověřování referencí.....	74
4.1.7	Hodnocení kandidáta.....	75
4.1.8	Zpětná vazba.....	75
4.1.9	Koordinace a sledování zakázky.....	77
4.2	Analýza prostřednictvím dotazníkového šetření.....	77
5	Návrhy a doporučení	99
6	Závěr.....	103
	Seznam použité literatury	105
	Seznam zkratk	110
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Vzhledem k opakujícímu se trendu, projevujícím se postupným poklesem nezaměstnanosti v České republice, dochází k rychlejšímu vývoji v oblasti lidských zdrojů. Zaměstnavatelé projevují stále větší zájem o pracovníky, potřebné na obsazení různých pracovních míst v odlišných segmentech působení. Na základě dat, zveřejněných Ministerstvem práce a sociálních věcí, mělo v průběhu roku 2019 docházet ke zvýšení počtu volných pracovních míst a zároveň ke zpomalování snižování nezaměstnanosti. Tento fakt se mimo jiné odráží v rámci procesu získávání a výběru zaměstnanců u personálních agentur, jehož posouzení je tématem této diplomové práce.

V České republice se dle Asociace pracovních agentur nacházelo v srpnu roku 2019 celkem 2138 agentur práce. V současné době je na trhu práce malý počet nezaměstnaných osob, jež aktivně vyhledávají pracovní uplatnění. Proto se řada firem obrací na personální agentury, které si vedou databáze uchazečů se zájmem o pracovní uplatnění a na základě požadavků daných firem se snaží co nejefektivněji uspokojit jejich potřeby. Taktéž tomu je i v Moravskoslezském kraji, kde působí personální agentura Comac jobs s.r.o., která se stala hlavním předmět zkoumání v rámci této práce. Agentura Comac jobs s.r.o. patří mezi neustále se rozvíjející agentury působící na trhu práce již řadu let. Má několik poboček po celé České republice a dvě v Polsku. Pro tuto práci jsou však zásadní pobočky v Novém Jičíně, Ostravě a v Praze, ve kterých bude výzkum realizován.

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických východisek získávání a výběru zaměstnanců, uvedených v první části práce, popsat a posoudit proces získávání a výběru zaměstnanců personální agenturou Comac jobs s.r.o. v rámci poskytované služby permanent placement. Prostřednictvím dotazníkového šetření provést analýzu současného procesu a v případě zjištění nedostatků následně sestavit doporučení na možné zlepšení. Permanent placement byl z celkové nabídky služeb agentury zvolen z důvodu aktuálně probíhajícího zefektivňování poskytování této služby. Sestavené návrhy by tak mohly být pro agenturu velkým přínosem.

Tato práce je koncipována do několika dílčích částí. Druhá kapitola je věnována teoretickým východiskům získávání a výběru zaměstnanců. Zahrnuje informace o lidských zdrojích a personálním plánování, popis celého procesu získávání a výběru zaměstnanců, včetně využívaných metod a právních souvislostí. Dále je zde charakterizováno zprostředkování zaměstnávání, zahrnující objasnění fungování personálních agentur a všech podstatných pojmů se zprostředkováním souvisejících a subkapitola věnovaná sociologickému výzkumu.

Třetí kapitola je věnována charakteristice firmy, v níž je detailně popsán předmět podnikání, cíle, hodnoty a zásady agentury, informace o vývoji počtu zaměstnanců a firem neboli klientů agentury a další údaje. Mimoto je zde zmíněn vývoj nezaměstnanosti v ČR a MSK od doby založení agentury.

Ve čtvrté kapitole se nachází detailně popsáný průběh celého procesu získávání a výběru zaměstnanců v rámci poskytované služby permanent placement. Dále je zde vyhodnoceno dotazníkového šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak uchazeči o zaměstnání, kteří s agenturou Comac jobs s.r.o. spolupracují, vnímají proces získávání a výběru zaměstnanců v rámci poskytované služby permanent placement.

V páté kapitole jsou následně, na základě zjištěných údajů z provedené analýzy, sepsány návrhy a doporučení pro zlepšení náborového procesu v agentuře do budoucna. Poslední kapitola je pak věnována závěru, ve kterém je shrnut celý obsah této práce.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Následující subkapitoly jsou věnovány teoretickým poznatkům týkajících se získávání a výběru zaměstnanců. Obsahují charakteristiku řízení lidských zdrojů a souvisejících pojmů, definici personálního plánování, popis procesu získávání a výběru zaměstnanců a specifikaci využívaných metod. Dále jsou zde zmíněny právní aspekty zaměstnávání a v neposlední řadě informace o zprostředkování zaměstnávání, zahrnující objasnění všech důležitých pojmů s ním spojených, včetně popisu činností agentur práce a personálních agentur. V závěru se nachází subkapitola věnovaná sociologickému výzkumu.

2.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou považovány za nejdůležitější prvek a zdroj růstu každé organizace. Ovlivňují úspěšné dosahování cílů a záměrů všech firem. Mají zásadní vliv na využívání všech ostatních materiálních, finančních a informačních zdrojů. Téměř všechny firmy potřebují kvalifikované pracovníky, jelikož právě lidé vytváří a produkují nové výrobky, poskytují služby, inovují a kontrolují kvalitu produktů, navrhují strategické plány a cíle organizací a způsoby jejich dosažení, rozdělují finanční prostředky ve firmě, umožňují zvyšovat konkurenceschopnost podniku apod. (Čopíková a kol., 2015; Farooqui, Nagendra, 2014; Měrtllová, 2014)

V souvislosti s lidskými zdroji se pojí pojem lidský kapitál. Lidský kapitál je tvořen schopnostmi, znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi jedinců. Pro nejlepší využití lidských zdrojů je nutné sladit tyto faktory s přiřazenou pracovní rolí ve firmě. Lidský kapitál tvoří takzvanou vnitřní vybavenost člověka. Je determinován dosaženým vzděláním a profesními zkušenostmi a zároveň zahrnuje potenciál pro budoucí sebezlepšování a rozvoj. Je nesmírně důležité neustále rozvíjet kvalifikaci všech zaměstnanců v souvislosti s dosahováním či zvyšováním konkurenceschopnosti firem. Pokud k tomu nedochází, může se jednat o kritický faktor neúspěšnosti podniku. S rozvojem souvisí hlavně ochota a připravenost pracovníků podílet se na určitém výkonu, přijímat nové pracovní pozice či role ve firmě, aktivně se účastnit rozvojových aktivit s cílem nabytí nových znalostí a dovedností apod. (Čopíková a kol., 2015; Farooqui, Nagendra, 2014; Měrtllová, 2014; Mužík, 2017)

2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje strategický a logicky promyšlený přístup k řízení všech lidí, jež v organizaci pracují a kteří jednotlivě i hromadně napomáhají organizaci dosáhnout stanovených cílů. (Mužík, 2017)

Řízení lidských zdrojů se věnuje všemu, co jakkoli souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti od strategického řízení lidských zdrojů, rozvoje organizace, přes zabezpečování organizace lidskými zdroji až po jejich odměňování, vzdělávání či péči. Vyzdvihuje význam člověka a lidské pracovní síly jakožto klíčového výrobního vstupu činnosti organizace. Za posledních dvacet let došlo v této oblasti k velkému množství změn, což se projevilo růstem jeho významu v dnešních organizacích. (Armstrong, 2015; Human Resource Management, 2016)

Na řízení lidských zdrojů lze nahlížet jako na soubor manažerských postupů, které organizace uplatňují za účelem zabezpečování potřebného počtu kvalifikovaných pracovníků, kteří svým vysokým pracovním výkonem napomáhají organizacím dosáhnout stanovených cílů. (Čopíková a kol., 2015; Horváthová, Čopíková, 2017)

Základní charakteristiky řízení lidských zdrojů:

- Oblast řízení lidských zdrojů klade velký důraz na rozvoj lidských zdrojů, sounáležitost pracovníků s organizací, kvalitu pracovního života, budování dobré zaměstnavatelské pověsti, spokojenost pracovníků, pozitivní mezilidské vztahy a tvorbu žádoucí organizační kultury.
- Typickým znakem je strategický přístup k personální práci a veškerým personálním činnostem, umožňující tvorbu dlouhodobých rozhodnutí v oblasti řízení lidských zdrojů a zvažující veškeré dopady těchto rozhodnutí.
- Soustředí se na vnější faktory, mezi které se řadí např. situace na trhu práce, demografický vývoj, životní styl, sociální rozvoj lidí, ekonomické podmínky, právní aspekty atd., které ovlivňují formování a fungování pracovníků.
- Řízením pracovníků se zabývají jak personalisté, tak i manažeři. Jedná se o tzv. dvojí odpovědnost.
- Vedoucí pracovník personálního útvaru, tzv. personální ředitel, je součástí top managementu, zabývající se vedením organizace.
- Řízení lidských zdrojů je těsně provázáno se strategiemi a plány organizace.

- Představuje klíčovou oblast řízení celé organizace. (Čopíková a kol., 2015)

2.2.1 Úkoly řízení lidských zdrojů

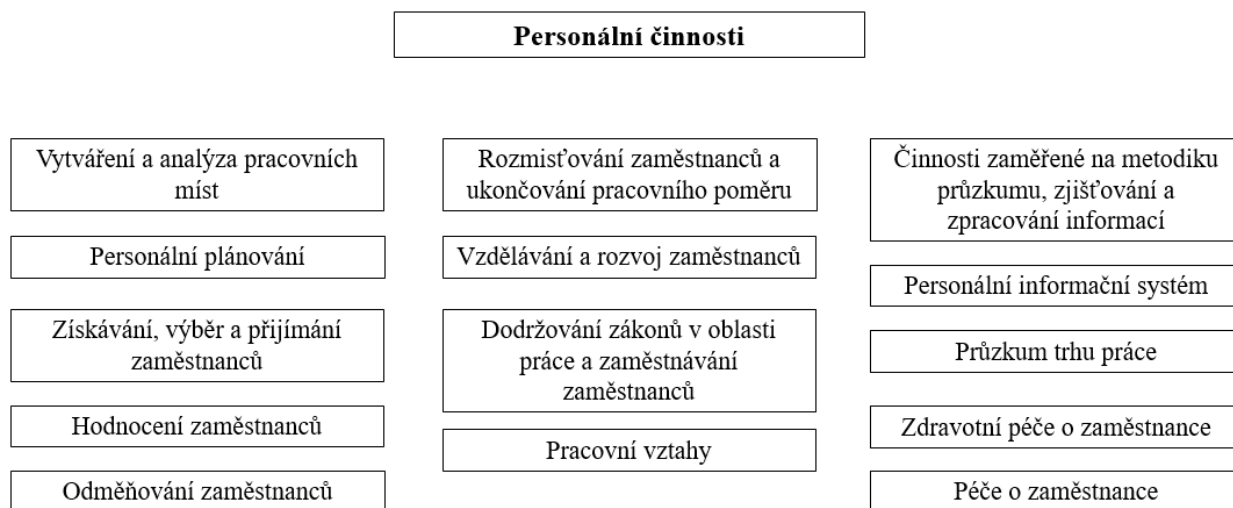
Základním úkolem řízení lidských zdrojů je napomáhat organizaci k tomu, aby se stala výkonnou a její výkonnost neustále rostla. Toho lze dosáhnout pomocí ustavičného zlepšování využívání všech zdrojů, kterými organizace disponuje. Nejdůležitější je pak zejména snaha o co nejlepší využití a nepřetržitý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů a současně snaha o co nejoptimálnější využívání ostatních materiálních, finančních a informačních zdrojů. (Čopíková a kol., 2015)

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří:

- tvorba souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizacích,
- ideální využívání pracovní síly,
- personální a sociální rozvoj pracovníků,
- utváření týmů, efektivního stylu vedení lidí a pozitivních mezilidských vztahů,
- dodržování platné legislativy týkající se práce, zaměstnávání osob a lidských práv,
- vytváření pověsti organizace, jakožto dobrého zaměstnavatele. (Čopíková a kol., 2015).

Každý úkol má své postavení v jednotlivých personálních činnostech, zobrazených v obrázku 2.1.

Obrázek 2.1 Personální činnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle Čopíková a kol., Řízení lidských zdrojů, 2015, s. 5-6

2.3 Analýza práce

Analýza práce neboli analýza pracovních míst se využívá k shromažďování, vyhodnocování a uspořádání informací týkajících se pracovních míst. Jejím výsledkem je popis pracovního místa a představa o vhodném zaměstnanci na danou pozici neboli specifikace požadavků. Popis pracovního místa je dokument týkající se pracovních úkolů a podmínek souvisejících s vykonáváním práce, oproti tomu specifikace je zaměřena na zaměstnance a definuje přehled kompetencí, vyplývajících z popisu pracovního místa, kterými musí jedinec disponovat, aby byl schopen danou práci zdárně vykonávat. (Čopíková a kol., 2015; d'Ambrosová a kol., 2014; Mužík, 2017)

Informace z analýzy slouží firmám jako podklad pro plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců nebo jako základ při definování podmínek a forem odměňování zaměstnanců. Dále jsou využívány při stanovování výkonových cílů, při tvorbě plánů rozvoje profesní způsobilosti a osobních vlastností pracovníků nebo při rozmísťování zaměstnanců na základě požadavků pracovních míst a schopností zaměstnanců apod. (d'Ambrosová a kol., 2014; Mužík, 2017)

2.3.1 Popis pracovního místa

Popis pracovního místa by měl existovat pro každou pozici. Zpravidla vymezuje účel vzniku místa, včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti s ním spojených, dále definuje náplň práce, pravomoci a odpovědnosti z daného místa vyplývající nebo potřebné způsobilosti pracovníka, kterým bude pracovní místo obsazeno. V rámci procesu získávání pracovníků bývá popis doplněn o informace týkající se pracovních podmínek, zahrnující například údaje o finančním ohodnocení, benefitech, délce pracovní doby, možnostech vzdělávání a rozvoje, kariérním růstu a zvláštních požadavcích. (Armstrong, 2015; Čopíková a kol., 2015)

2.3.2 Specifikace pracovního místa

Specifikace požadavků na zaměstnance neboli specifikace pracovního místa obsahuje přehled znalostí, dovedností a schopností, kterými musí jedinec disponovat, aby byl schopen práci úspěšně realizovat. Dále vymezuje očekávané chování od pracovníka, požadovanou úroveň vzdělání nebo výcvik, který by měl mít, popřípadě potřebné zkušenosti a praxi. V neposlední řadě může obsahovat specifické požadavky kladené na zaměstnance v konkrétních oblastech, jako je zlepšování prodeje nebo zavádění nových systémů a zvláštní požadavky, zahrnující např. cestování, těžký pracovní režim apod. (Armstrong, 2015)

2.4 Personální plánování

Každá organizace musí vědět, jaký počet a druh pracovníků potřebuje k naplnění současných i budoucích podnikatelských požadavků. K tomuto účelu slouží personální plánování, jehož cílem je zajistit organizaci zaměstnance:

- v žádoucím počtu,
 - ve správnou dobu a s přiměřenými náklady,
 - kompetentní, tzn. s žádoucími dovednostmi, zkušenostmi, znalostmi a osobnostními charakteristikami,
 - dostatečně motivované a se vztahem k práci, vyhovujícím požadavkům organizace,
 - flexibilní, tzn. přizpůsobivé a připravené na změny, které mohou v organizaci nastat,
 - ideálně rozmístěné jak do jednotlivých pracovních míst, tak i do organizačních celků.
- (Čopíková a kol., 2015)

Personální plánování se odvíjí od plánu organizace a zpravidla zahrnuje:

1. plánování potřeby zaměstnanců neboli odhad poptávky,
2. plánování pokrytí potřeby zaměstnanců neboli odhad nabídky,
3. tvorba plánů sladujících nabídku práce s poptávkou po práci. (Čopíková a kol., 2015; Měrtlová, 2014)

S potřebou zaměstnanců se ve firmě počítá v předem sestaveném plánu pracovních míst. Tato potřeba kolísá v závislosti na vývoji produktivity práce, technickém a technologickém vybavení firem, struktuře personálu a přerozdělování pracovních rolí zaměstnanců, nových metodách práce či různých změnách v organizaci a jejím okolí. Při plánování budoucích potřeb zaměstnanců se vychází z odhadů budoucích činností firmy, které vyplývají z plánu organizace. V návaznosti na výše uvedené dochází odhadům poptávky po práci a nabídky práce. (Armstrong, 2015; Mužík, 2017)

Informace, podstatné pro personální plánování, jsou získávány sběrem kvalitativních interních dat, týkajících se například vývoje produktu, systému realizace pracovních činností a kvantitativních interních dat, zaměřených na pracovníky, jejich fluktuaci, demografický vývoj apod. Současně bývají využívána také kvalitativní externí data, získaná prostřednictvím PESTLE analýzy, která umožňuje posoudit vliv politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů na danou organizaci a trh práce a kvantitativní externí data vztahující se k situaci na trhu práce. (Armstrong, 2015)

Prostřednictvím **odhadu poptávky** po práci dochází k nadefinování pravděpodobného počtu lidí s příslušnými kompetencemi, které bude firma v budoucnu potřebovat, aby byl zajištěn její plynulý chod. Základ pro odhadování tvoří roční rozpočet a dlouhodobý plán organizace. Zároveň je nutné mít k dispozici všechny plány organizace nebo přehled všech činností, které by jakkoli mohly ovlivnit potřebu lidí v organizaci. Pro odhady se využívají intuitivní metody, jako je například metoda založena na úsudku manažera a kvantitativní metody, založené např. na regresní analýze. (Armstrong, 2015; Čopíková a kol. 2015)

Odhad nabídky práce se týká různých alternativ pokrytí budoucích potřeb pracovních sil ve firmě. Je zaměřen na predikci volného počtu pracovníků uvnitř firmy i mimo ni. Analýza nabídky práce uvnitř organizace se zabývá zkoumáním současného počtu zaměstnanců a možných změn těchto pracovníků v důsledku kariérního růstu, dále potencionálními odchody zaměstnanců, dopady zlepšování produktivity práce a změnami v oblasti rozvržení pracovní doby, způsobu

vykonávání práce apod. Naopak analýza nabídky práce mimo organizaci zahrnuje průzkum lokálního a národního trhu práce, s cílem posouzení možností pokrytí budoucích potřeb zaměstnanců v organizaci vnějšími zdroji. (Armstrong, 2015)

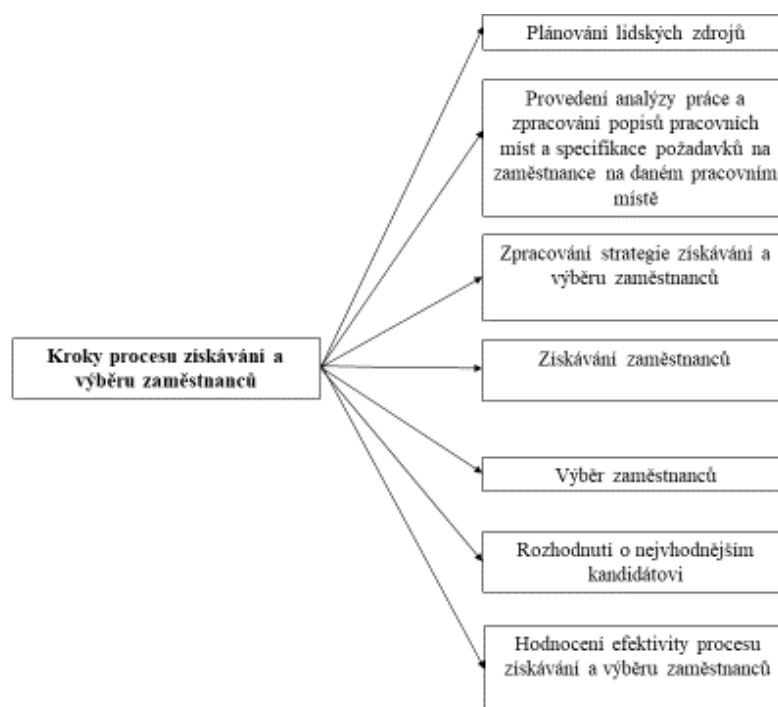
Personální plánování podněcuje zaměstnavatele k dosahování souladu mezi celkovým plánem organizace a plány lidských zdrojů. Srovnání informací z obou výše zmíněných odhadů umožňuje firmám predikovat nedostatek či nadbytek zaměstnanců v delším časovém horizontu. V návaznosti na to následně dochází k tvorbě plánů získávání zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, plánů stabilizace, řízení talentů, následnictví, flexibilního zaměstnávání, využívání outsourcingu, zlepšování produktivity apod. Někdy musí firmy plánovat i negativní činnosti, jako je propouštění zaměstnanců nebo redukce množství pracovních míst. (Armstrong, 2015; Čopíková a kol., 2015)

2.5 Získávání a výběr zaměstnanců

Úspěch téměř každé organizace je založen na dostatečném počtu kvalifikovaného personálu. Z tohoto důvodu, je získávání a výběr zaměstnanců jedním z klíčových procesů probíhajících ve firmách, rozhodující pro organizační přežití. (Acikgoz, 2019)

Proces získávání a výběru zaměstnanců, vyobrazený v obrázku 2.2, se odvíjí od procesu plánování lidských zdrojů a musí být souladu s celkovou strategií firmy. Lze jej definovat jako aktivity, které vedou k získání potřebného počtu zaměstnanců s odpovídajícími kvalifikačními předpoklady, formou posouzení profilů uchazečů se zájmem o pracovní uplatnění z různých hledisek, týkajících se jejich způsobilosti vykonávat danou práci a následného výběru nejvhodnějších z nich. Celý proces by měl probíhat s vynaložením minimálních nákladů. Podstatná je zde spolupráce personalistů s liniovými či vrcholovými manažery, kteří budou nadřizení nově přijatých zaměstnanců. (Čopíková a kol., 2015; Horváthová a kol., 2014)

Obrázek 2.2 Kroky procesu získávání a výběru zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle Čopíková a kol., Řízení lidských zdrojů, 2015, s. 20

2.6 Získávání zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců tvoří jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů a měl by probíhat v souladu s firemní strategií zaměřenou na získávání a výběr zaměstnanců. Zaměřuje se na identifikaci, upoutání zájmu, oslovení a získání potřebného počtu kvalifikovaných uchazečů, ze kterých si bude firma vybírat zaměstnance pro pokrytí budoucích potřeb. Jedná se o oboustranný proces, kdy na straně firem dochází ke konkurenčnímu boji o volné pracovníky se zájmem o pracovní uplatnění a na straně druhé dochází ke srovnávání pracovních nabídek a výběru nejvhodnější z nich potencionálními zaměstnanci. Efektivita procesu je tak závislá na souladu potřeb organizace a uchazečů, kterého lze dosáhnout prostřednictvím přesně nadefinovaných požadavků na uchazeče vyplývajících z dané pracovní pozice, vyjádřených formou popisu pracovního místa a specifikace požadavků na zaměstnance a představením organizační kultury firmy. Díky přesným informacím si uchazeči mohou udělat reálnou představu o tom, co daná pozice obnáší a zda ji zvládnou zdárně vykonávat. (Armstrong, 2015; Dvořáková, 2007; Horváthová a kol., 2014)

Proces získávání zaměstnanců je tvořen posloupností těchto kroků:

- zvážení všech možností při obsazování pracovního místa, nežli dojde k jeho obsazení pracovníkem na plný úvazek, jako např. zrušení daného místa, zabezpečení práce formou částečného úvazku apod.,
- volba nejdůležitějších charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, od kterých se bude odvíjet získávání a výběr zaměstnanců,
- určení zdrojů kandidátů,
- výběr metod, které budou v procesu získávání využity, volba dokumentů, které budou od kandidátů požadovány,
- vytvoření a zveřejnění nabídky zaměstnání,
- shromažďování všech došlých dokumentů od jednotlivých kandidátů.

(Horváthová a kol., 2014)

Mezi nejčastěji požadované dokumenty od uchazečů se řadí životopisy, osobní dotazníky, dokumenty dokládající vzdělání či praxi, hodnocení, reference, lékařské posudky, výpisy z trestního rejstříku, motivační dopisy a další. (Měrtlová, 2014)

Nabídka práce, by měla obsahovat základní informace o organizaci, název pracovní pozice, popis činností, které bude zaměstnanec vykonávat a kvalifikační požadavky na pracovníky, týkající se vzdělání, praxe, jazykové vybavenosti apod. Součástí bývá také zveřejnění benefitů či výše finančního ohodnocení, které uchazeč v případě přijetí může od organizace očekávat. (Měrtlová, 2014)

Proces získávání zaměstnanců je ovlivňován jak vnějšími faktory prostředí, zahrnující např. situaci na trhu práce, stav nabídky a poptávky po práci, míru nezaměstnanosti, politicko-právní aspekty a image organizace, tak i vnitřními, jako je velikost podniku, personální politika, rozpočet firmy či růst a expanze. (Aswathappa, 2008)

V praxi se rozlišují praktiky získávání zaměstnanců zaměřené buďto na přilákání aktivních uchazečů, hledajících zaměstnání, nebo na tzv. pasivní jedince, kteří jsou zaměstnaní u jiné firmy, ale nabídka nové, zajímavé pracovní příležitosti by je mohla motivovat ke změně. Rozdíly se u těchto skupin projevují v použitých metodách získávání. Zatímco aktivní jedinci zpravidla zjišťují informace o pracovních nabídkách na webových stránkách, inzertních portálech

apod., pasivní jedinci se na tato média většinou nezaměřují a je u nich potřeba uplatnit jiné aktivnější, a více specifické postupy. (Acikgoz, 2019)

2.6.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Ve chvíli, kdy ve firmě vznikne potřeba obsadit pracovní místo, je nutno definovat z jakých zdrojů bude pozice obsazována a jaké metody získávání budou použity. Nejdříve se zvažuje pokrytí nedostatku z interních zdrojů, což je pro stávající zaměstnance motivující z hlediska kariérního postupu a zároveň vzniká pozitivní vliv na jejich stabilizaci uvnitř firmy. Pravděpodobnost, že k této formě obsazení dojde je vyšší převážně u větších firem. Vlastní zdroje vhodných kandidátů lze identifikovat na základě výsledků hodnocení pracovníků, talent managementu nebo kariérového plánování a rozvoje. Mezi nástroje získávání pracovníků z vnitřních zdrojů spadají interní výběrová řízení, rozmisťování pracovníků uvnitř firmy a řízení následnictví definovaného jako plánovitý proces identifikace a rozvoje kariéry zaměstnanců, disponujících vysokým pracovním potenciálem tzv. talentů, vhodných na vykonávání významných manažerských funkcí. Cílem tohoto procesu je sladění potřeb organizace a jednotlivců. (Čopíková a kol., 2015; Dvořáková, 2007; Horváthová a kol., 2014)

Mezi vnitřní zdroje pracovníků se řadí:

- pracovníci uspořeni například díky zlepšení organizace práce ve firmě nebo díky zavedení produktivnější technologie,
- pracovníci firmy uvolňováni v souvislosti s ukončením nějakých činností či v rámci organizačních změn,
- pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají doposud, tzn., jsou schopni zastávat náročnější pracovní pozici,
- pracovníci, kteří sami z různých důvodů projeví zájem o změnu současného pracovního místa. (Horváthová a kol., 2014)

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů má své výhody i nevýhody, mezi které patří:

Výhody:

- kandidát zná chod organizace i spolupracovníky,
- vedoucí pracovníci znají své zaměstnance,
- nižší náklady na získávání zaměstnanců oproti získávání z vnějších zdrojů,
- vyšší návratnost investic vymezených na rozvoj a školení pracovníků,
- rychlejší proces obsazení místa a adaptace pracovníka v pracovním prostředí organizace,
- kladný dopad na motivaci, výkonnost a loajalitu pracovníků.

(Aswathappa, 2008; Čopíková a kol., 2015; Horváthová, Čopíková, 2017; Měrtllová, 2014)

Nevýhody:

- omezený výběr kandidátů,
- vyšší náklady na vzdělávání a rozvoj,
- riziko vzniku provozní slepoty a automatického povyšování,
- omezený příliv nových názorů a přístupů od pracovníků z jiných firem,
- soutěživost a kariérní postup může negativně působit na mezilidské vztahy a morálku pracovníků,
- riziko odmítnutí povýšeného pracovníka příslušníky jeho týmu nebo oddělení.

(Čopíková a kol., 2015; Horváthová, Čopíková, 2017; Měrtllová, 2014)

2.6.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Existuje velké množství metod, které firmy využívají k upoutání zájmu, oslovení a vzbuzení motivace potencionálních zaměstnanců k ucházení se o pracovní místa. Největší vliv na výběr z těchto metod má dostupnost kvalifikovaných pracovníků, finanční rozpočet a čas, který má firma k dispozici v závislosti na nutnosti obsadit danou pozici. (Čopíková a kol., 2015)

Mezi vnější zdroje pracovníků se řadí:

- pracovníci, kteří pracují u jiných firem, ale mají zájem o změnu stávajícího zaměstnání,
- čerství absolventi škol nebo jiných institucí, v nichž je mládež připravována na budoucí profesi,
- volné pracovní síly nacházející se na trhu práce,

- doplňkové zdroje pracovníků zahrnující například studenty, důchodce, pracovníky ze zahraničí, ženy v domácnosti apod. (Horvátová a kol., 2014)

Rovněž má i tento způsob získávání zaměstnanců své výhody a nevýhody:

Výhody:

- možnost výběru z většího počtu kandidátů,
- příliv nových nápadů, myšlenek, dovedností, znalostí a zkušeností,
- vysoké pracovní nasazení nově přijatých pracovníků,
- příchozí pracovník bývá zpravidla v pracovním kolektivu rychleji uznán.

(Aswathappa, 2008; Čopíková a kol., 2015; Horváthová, Čopíková, 2017)

Nevýhody:

- vyšší náklady na proces získávání pracovníků ve srovnání se získáváním z vnitřních zdrojů,
- delší doba obsazování pracovní pozice a adaptace pracovníka v novém pracovním prostředí,
- riziko zvolení špatného pracovníka,
- blokace šancí kariérního postupu zaměstnanců,
- dochází k zvýšení fluktuace zaměstnanců,
- riziko vzniku stresu u pracovníka z důvodu přechodu na nové působiště.

(Čopíková a kol., 2015; Horváthová, Čopíková, 2017)

2.6.3 Metody a formy získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Firmy využívají k získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů různé formy a metody. Aby získali co nejvíce kompetentních zaměstnanců, snaží se je mnohdy také vhodně kombinovat. Nejčastěji využívané metody a formy získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou popsány níže.

1. Spolupráce s úřady práce

Spolupráce s úřadem práce, jakožto orgánem státní správy představuje efektivní formu získávání pracovníků v územním obvodu, kde firma působí. Jedná se o službu, která bývá poskytována zdarma. Tato forma je vhodná hlavně u manuálně, administrativně a technicky

zaměřených pracovníků, u nichž zpravidla není vyžadováno vysokoškolské vzdělání. (Čopíková a kol., 2015)

Velkou výhodou je rozsah aktivit, které tyto úřady zastřešují. Úřady práce podávají občanům informace o nabídkách práce, které inzerují na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí, dále občanům sdělují a zabezpečují možnost absolvování odborných kurzů či rekvalifikací, organizují veřejně prospěšné práce a provozují chráněné dílny pro osoby se zdravotním postižením. V rámci poradenských služeb pomáhají se správným výběrem povolání a škol, dále vedou evidenci zájemců o pracovní uplatnění, záznamy o množství volných pracovních míst a pracovních povoleních, které bývají udělovány zpravidla cizincům. Firmám pak poskytují informace o volných pracovních silách na trhu práce, vytváří podmínky pro podporu vzniku nových pracovních míst určených k zabezpečení praxe absolventům škol, zprostředkovávají zaměstnání žadatelům o pracovní uplatnění, dohlíží nad dodržováním právních předpisů v oblasti zaměstnanosti atd. (Dvořáková, 2007)

Úspěšnost získávání nových zaměstnanců touto formou se odvíjí od situace na trhu práce v konkrétním regionu. Úřady práce pravidelně analyzují situaci na trhu práce, sestavují výkazy týkající se zaměstnanosti v jejich obvodu a podnikají kroky ke zvýšení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou práce. Vyššího úspěchu v procesu získávání mohou firmy dosáhnout díky předem nadefinovaným požadavkům, podle kterých se bude úřad řídit při doporučování vhodných kandidátů. (Dale, 2007; Dvořáková, 2007)

2. E-recruitment

Stále většímu zájmu se těší tzv. e-recruitment neboli on-line získávání pracovníků prostřednictvím internetové inzerce, které umožňuje i menším firmám oslovit velký počet potenciálních kandidátů z různých oborů a lokalit. Pomocí internetu mohou uchazeči firmám zasílat své žádosti o zaměstnání, životopisy, vyplněné dotazníky a další dokumenty. Mimoto umožňuje e-recruitment také emailovou komunikaci mezi firmou a jednotlivými uchazeči. Firmy nejčastěji využívají k internetové inzerci vlastní webové stránky, pracovní servery, webové stránky zprostředkovatelských agentur a sociální média. Ve srovnání s tradiční inzercí je e-recruitment rychlejší a levnější. Nevýhody této formy získávání zahrnují poměrně vysoké množství přichozích žádostí o zaměstnání od uchazečů s nedostatečnou kvalifikací, neosobní kontakt a zpoplatnění některých serverů. (Armstrong, 2015; Čopíková a kol., 2015; Dvořáková, 2007)

3. Sociální média

Řada firem v dnešní době využívá k získávání zaměstnanců také sociální média. Mezi nejvyužívanější patří LinkedIn a Facebook. LinkedIn je jedna z nejrozsáhlejších profesních sítí, na které se nachází tisíce profilů osob z různých oborů, využívaná personalisty převážně k vyhledávání a oslovování těchto osob s nabídkami práce. LinkedIn umožňuje rychlé vyhledávání lidí podle různých kritérií, jako je odvětví, profese, jazyk, specializace, lokalita, vzdělání, ochota stěhovat se, podle předchozího či současného pracovního poměru nebo konkrétní firmy apod. (Armstrong, 2015; Tegze, 2019)

Facebook není ve srovnání s LinkedInem cíleně profesně zaměřen, ale obsahuje více osobních informací, proto jej firmy využívají jako doplňkový zdroj informací. Na Facebooku se v dnešní době nachází téměř každý. V roce 2019 obsahoval 98 datových bodů na jednoho uživatele, které se týkaly informací ohledně lokality, věku, pohlaví, školy, vztahů, zájmů, favorizovaných pořadů v televizi, aut, kreditních karet apod. V rámci sociálních sítí je důležité mít stanovenou osobu, která bude mít zodpovědnost za inzerování, vyhledávání a komunikaci s uživateli těchto médií. (Tegze, 2019)

4. Career days, burzy práce, veletrhy pracovních příležitostí

Těchto akcí se účastní nebo je často i pořádají převážně velké organizace, aby se dostaly do povědomí lidem, aktuálně či v brzké době hledajícím práci, a našly vhodné kandidáty na své pracovní pozice. Organizace zde prezentují informace týkající se jejich pracovních pozic, vzdělávání, možností kariérního rozvoje, mezd, benefitů apod. Značný důraz je kladen zejména na poutavý způsob prezentace organizací. Mezi výhody této formy získávání zaměstnanců lze zařadit přímý kontakt organizací s veřejností, získání přehledu o počtu potencionálních zaměstnanců, příležitost k zaujetí budoucích absolventů škol různého zaměření či možnost realizace screeningového rozhovoru, umožňujícího organizacím vytipování vhodných kandidátů na určité pracovní pozice, kteří jsou následně pozváni do další etapy výběrového řízení. Mimoto představují tyto akce pro organizace příležitost např. k pozvání návštěvníků na den otevřených dveří. (Dvořáková, 2007; Horváthová a kol., 2014)

5. Zprostředkovatelské agentury

Zprostředkovatelské agentury se zpravidla orientují na získávání zaměstnanců na administrativní a kancelářské pozice. V rámci své činnosti spolupracují s uchazeči, které registrují ve své databázi a které následně doporučují firmě na základě jejich požadavků, na konkrétní pracovní pozice, jež tato firma potřebuje obsadit. Jejich činnost je založena na znalosti detailních informací o požadavcích na uchazeče, nadefinovaných firmou, s čímž se snižuje riziko doporučení nevhodného kandidáta. Součástí služeb získávání u agentur bývá někdy také předvýběr, což umožňuje zeshlílit počet uchazečů o určitou pozici na počet, který svými kompetencemi odpovídá požadavkům firmy. Značnou nevýhodou tohoto způsobu získávání zaměstnanců jsou vysoké finanční náklady, které si agentury účtují za vyhledání zaměstnanců. (Armstrong, 2015; Čopíková a kol., 2015)

6. Outsourcing

Outsourcing lze definovat jako převedení vybraných, pravidelně se opakujících vedlejších a podpůrných činností firmy na externí subjekt – dodavatele personálních služeb. Mezi outsourcované činnosti v oblasti HR se řadí část či celý proces získávání a výběru zaměstnanců, mzdová agenda, HR administrativa, školení, zdravotní prohlídky, vzdělávání apod. Využití outsourcingu umožňuje firmám ušetřit čas, jenž mohou následně využít k důležitějším podnikatelským aktivitám, dále redukovat náklady spojené se zajištěním personálních činností a získat přístup k novým metodám, odborným znalostem a postupům v oblasti lidských zdrojů.

V případě outsourcingu procesu získávání zaměstnanců pověřuje firma dodavatele personálních služeb, aby převzal odpovědnost za proces získávání zaměstnanců a obsazování všech nebo jen vybraných pracovních míst. Obsazování pozic vrcholových manažerů a klíčových specialistů si zpravidla zabezpečuje sama. Velice důležitá je spolupráce mezi firmou a dodavatelem. Dodavatel spolupracuje s vybranými zástupci firmy při definování požadavků na uchazeče, při volbě nejvhodnějšího způsobu oslovování uchazečů, dále při zpracování žádostí uchazečů nebo při realizaci pohovorů. Rozhodovací pravomoci mají v případě využití outsourcingu příslušní manažeři firmy, nikoliv dodavatel. (Armstrong, 2015; Měrtlová, 2014; Stýblo, 2005)

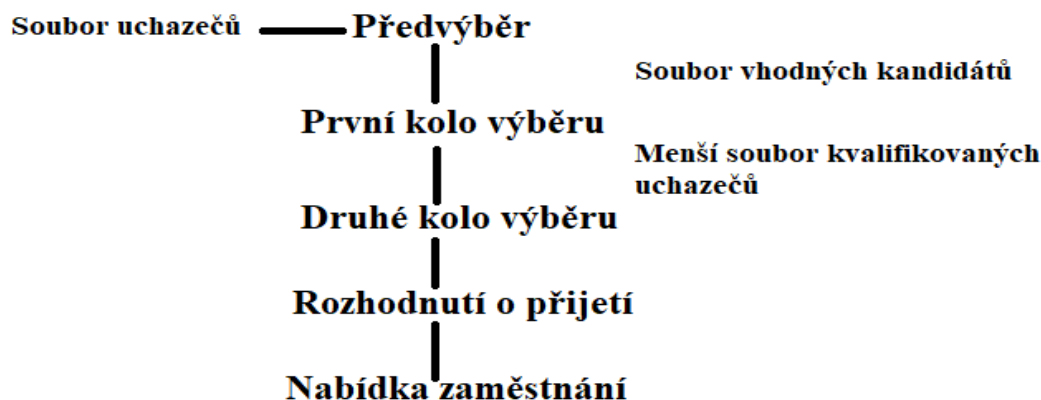
Mezi další způsoby získávání zaměstnanců se řadí využití venkovní reklamy ve formě poutačů, billboardů a vývěsek, situovaných na viditelná, vysoce frekventovaná místa, dále inzerce

v místních či celostátních médiích prostřednictvím rozhlasu, periodik či televize, spolupráce se vzdělávacími institucemi, kontaktování bývalých pracovníků, kteří z firmy odešli sami nebo museli být propuštěni například z důvodu restrukturalizace, reakce od samotných uchazečů, kteří mají zájem o práci v dané firmě a v neposlední řadě doporučení uchazeče zaměstnancem firmy. (Čopíková a kol., 2015; Horváthová, Čopíková, 2017)

2.7 Výběr zaměstnanců

V okamžiku, kdy má firma dostatek uchazečů se zájmem o konkrétní pracovní místo, přechází od fáze získávání k fázi výběru zaměstnanců. Výběr je proces, při kterém dochází ke sběru a hodnocení informací o uchazečích pomocí různých výběrových metod, které umožňují predikci výkonnosti potencionálních zaměstnanců. Nedílnou součástí výběru je organizační zajištění procesu, nadefinování kritérií výběru, ověření validity tj. platnosti a reliability neboli spolehlivosti kritérií pro predikci budoucího výkonu uchazečů a volba vhodných metod. Cílem výběru je posouzení všech relevantních uchazečů a výběr nejvhodnějšího z nich, který svými kvalifikačními a osobnostními charakteristikami odpovídá požadavkům obsazovaného pracovního místa. Postup při výběru zaměstnanců, zobrazený v obrázku 2.3, závisí na druhu obsazované pozice, finančních prostředcích vymezených na její obsazení, zdrojích kandidátů a náročnosti získávání uchazečů s požadovanými vlastnostmi. Průběh výběrového procesu je zpravidla odlišný při obsazování pozice z vnitřních nebo z vnějších zdrojů, kdy v případě využití vnitřních zdrojů nebude některý z níže zmíněných kroků realizován. (Čopíková a kol., 2015; Měrtlová, 2014)

Obrázek 2.3 Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle Čopíková a kol., Řízení lidských zdrojů, 2015, s. 24

Předvýběr uchazečů

Cílem předvýběru je uskutečnit prvotní selekci uchazečů a zabránit tak případné ztrátě nadějných jedinců. V této fázi dochází k rozdělení uchazečů do tří skupin. První skupinu tvoří kandidáti odpovídající požadavkům dané pozice bez jakýchkoliv výhrad, kteří budou pozváni na výběrové řízení. Druhou skupinu tvoří uchazeči, kteří bývají do výběrového řízení zařazeni z důvodu malého počtu velmi vhodných kandidátů. Poslední skupina je složena z nevhodných kandidátů, kterým bývá poslán zamítací dopis či email s poděkováním za zájem o pracovní uplatnění a se sdělením zamítnutí. (Čopíková a kol., 2015)

První kolo výběru

V rámci prvního kola zjišťují personalisté firem pomocí různých metod výběru podstatné informace o uchazečích, kteří prošli předvýběrem, aby identifikovali dva až tři nejvhodnější z nich, jenž postoupí do druhého kola výběrového řízení. Tito kandidáti by měli mít srovnatelné vlastnosti a kompetence, které odpovídají požadavkům pracovního místa. Mezi používané metody se zde řadí rozhovory, případové studie, různé druhy testů apod. (Čopíková a kol., 2015)

Druhé kolo výběru

Druhé kolo je považováno za závěrečné, před rozhodnutím o přijetí. V rámci tohoto kola dochází k detailnějšímu prověřování uchazečů, např. prostřednictvím Assessment centre, výběrového pohovoru či praktických testů, s cílem posoudit, zda splňují požadavky daného pracovního místa. (Horváthová a kol., 2014)

Rozhodnutí o přijetí

Rozhodnutí o přijetí je považováno za finální krok procesu výběru zaměstnanců. Dochází při něm k výběru nejlepšího z kandidátů, kteří prošli zmíněnými výběrovými koly a který nejlépe naplňuje předem stanovená kritéria. Jedná se o nejdůležitější a velice náročnou činnost, založenou primárně na vyhodnocení všech informací, které firma o jednotlivých kandidátech získala, zaevidovaných nejčastěji v hodnotících formulářích. Dále se odvíjí od predikce budoucí výkonnosti kandidátů a následného sestavení pořadí vhodnosti uchazečů, vyplývajícího z výsledků použitých metod vyhodnocování ve firmě. Mezi tyto metody se řadí například metoda bodování a pořadí, metoda párového srovnání, zatřídění atd. (Horváthová a kol., 2014)

Nabídka zaměstnání

V okamžiku, kdy dojde k rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči, dochází ke sdělení výsledku výběrového procesu všem kandidátům, kteří se ho účastnili. Vybranému uchazeči bývá rozhodnutí sdělováno jak telefonicky, tak i písemně s požadavkem potvrzení zájmu o práci v organizaci do konkrétního data. Zároveň musí dojít také ke kontaktování zbylých uchazečů, s informací o negativním výsledku jejich výběrového procesu. (Čopíková a kol., 2015)

2.7.1 Metody výběru

V současné době existuje velké množství různých metod výběru zaměstnanců a jen na firmách záleží rozhodnutí, které budou využívat. Vhodná metoda by měla firmě dopomoci efektivně zhodnotit znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti a vzdělání uchazečů ve vztahu k požadavkům na pracovní pozici. (Armstrong, 2015)

1. Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je široce využívanou a velice oblíbenou metodou výběru zaměstnanců, při které dochází k osobnímu kontaktu mezi uchazeči a tazatelem. Jen málo lidí si najde práci bez nutnosti jeho absolvování. Díky pohovorům firmy získávají od kandidátů informace, které jim umožňují predikovat budoucí výkonnost a motivaci uchazečů a rozhodnout se tak o nejvhodnějším z nich. Zároveň i uchazeči mají možnost získat informace, které jim umožní zhodnotit, zda mají o danou práci opravdu zájem. (Armstrong, 2015; Garner, 2013)

Pohovory by měly mít jasně nadefinovaný průběh a strukturu. Efektivitu je možno zvýšit díky předem sestaveným otázkám, uvedených v příloze č. 1 a nadefinování žádoucích odpovědí. (Čopíková a kol., 2015)

Průběh výběrového pohovoru je z časového hlediska zpravidla rozdělen na těchto šest částí:

1. **Uvítání kandidáta** – obsahuje představení a krátký úvodní rozhovor, například o průběhu cesty uchazeče na místo konání pohovoru, který slouží k navození příjemné atmosféry a uvolnění kandidáta.
2. **Shrnutí obsahu pozice** – zahrnuje popis průběhu pohovoru, charakterizování organizace, popis obsazovaného místa, zdůvodnění obsazování místa a charakterizování vhodného kandidáta na danou pozici osobou vedoucí pohovor.
3. **Položení profesních otázek** – v této části pokládá tazatel uchazeči otázky vztahující se k obsazované pozici, zaměřené převážně na zjištění zkušeností, schopností a vzdělání uchazeče.
4. **Zjištění osobních vlastností uchazeče** – zde je tazateli umožněno klást uchazeči otázky týkající se jeho širších předpokladů, jako např. jeho povahových rysů, motivace apod.
5. **Prostor pro vyjádření a otázky uchazeče** – v této fázi má uchazeč možnost sdělit o sobě další informace, která jsou podle něj podstatné při rozhodování o jeho výběru a zároveň by měl dostat prostor pro dotazy vztahující se k danému pracovnímu místu nebo k organizaci.
6. **Uzavření pohovoru** – na konci pohovoru dochází k poděkování uchazeči za jeho zájem a k poskytnutí informací o dalším postupu výběrového procesu, včetně sdělení termínu, kdy mu budou oznámeny výsledky. (Urban, 2013)

V příloze č. 1 je uveden přehled otázek, které bývají uchazečům v rámci výběrového pohovoru kladeny. Kromě zmíněných existují ještě tzv. zbytečné otázky, mezi které se řadí vícenásobné otázky a otázky návodné, které uchazeči naznačují, jakou odpověď od něj tazatel očekává. Důležité je se vyvarovat otázkám, které by mohl uchazeč vnímat jako předpojaté, na základě pohlaví, rasy, věku či zdravotního postižení. (Armstrong, 2015)

Druhy výběrového pohovoru

Pohovory lze rozčlenit podle počtu a struktury účastníků na individuální, skupinové, postupné, panelové a před komisí. Na základě míry strukturovanosti se dále dělí na strukturované, polostrukturované a nestrukturované a podle zaměření mohou být biografické, behaviorální, situační či stresové. Dvořáková (2007) doplňuje pohovor zaměřený na ověření odborných znalostí. (Armstrong, 2015; Horváthová a kol., 2014; Měrtlová, 2014)

Strukturovaný pohovor je plánovitý, předem připravený typ pohovoru, založený na stejných, předem stanovených otázkách, které jsou kladeny všem uchazečům a umožňují tak zhodnotit jejich profily. Tyto otázky se týkají oblastí, které jsou nezbytné pro efektivní vykonávání práce a firmy díky nim získávají informace, které nejsou obsaženy v životopisech či dalších dodaných dokumentech. Nevýhodou strukturovaného pohovoru jsou opakující se tzv. univerzální otázky, na které se může uchazeč předem připravit. (Armstrong, 2015)

Nestrukturovaný pohovor je pravým opakem strukturovaného. Pohovor probíhá na bázi volné diskuze, kdy otázky nebývají dopředu připraveny a celý jeho průběh se odvíjí od konkrétní situace. Tento typ pohovoru bývá nejčastěji v kompetenci zkušeného tazatele, který je schopen jeho průběh koordinovat a následně zhodnotit jak verbální, tak neverbální projev jedince a rozhodnout o nejlepším uchazeči. Hodnocení kandidáta je velice subjektivní, jelikož neexistují žádné dokumenty dokládající jeho průběh a má menší validitu než v případě strukturovaného pohovoru. (Armstrong, 2015; Dvořáková, 2007)

Polostrukturovaný pohovor je kombinací předchozích dvou. První část probíhá jako strukturovaný rozhovor a druhá formou diskuze. Tazatelé tak mohou uchazečům pokládat jak předem připravené otázky, tak i další, odvíjející se od průběhu pohovoru. (Měrtlová, 2014)

Individuální pohovor (1+1) se nejčastěji praktikuje při výběru pracovníků na manuální a administrativní pozice. Bývá založen na komunikaci mezi uchazečem a personalistou nebo přímým nadřízeným, který má pravomoc rozhodnout o přijetí či nepřijetí. V této fázi mají obě strany možnost zhodnotit, zda dochází k souladu jejich potřeb a požadavků. U manažerských pozic bývá tento typ pohovoru aplikován jako první fáze s cílem zhodnotit, zda uchazeč postoupí do druhého kola výběrového řízení. (Dvořáková, 2007)

Skupinový pohovor představuje pohovor mezi jedním či více tazateli a skupinou uchazečů. Umožňuje tazatelům objektivně zhodnotit chování uchazečů ve skupině, způsob a rychlost jejich reakcí na předložené úkoly, posoudit osobnost kandidátů apod. Mezi nevýhody tohoto typu pohovoru lze zařadit vysoké nároky kladené na schopnosti a paměť tazatelů a skutečnost, že nezabezpečuje všestranné posouzení jednotlivých uchazečů. (Čopíková a kol., 2015; Měrtlová, 2014)

Rozhovor před komisí je charakteristický větším počtem hodnotitelů. Optimální počet jsou tři hodnotící, nejčastěji psycholog, personalista a přímý nadřízený, kteří by měli na základě vzájemné spolupráce dospět k výsledku výběru nejvhodnějšího kandidáta. Pohovor bývá zpravidla

strukturovaný a využívá se hlavně při obsazování pozic vyššího managementu. (Dvořáková, 2007; Měrtlová, 2014)

Panelový pohovor lze specifikovat jako pohovor mezi jedním uchazečem a větším počtem tazatelů. Zpravidla se jedná o personalistu a budoucího přímého nadřízeného uchazeče. (Horváthová a kol., 2014)

Postupný pohovor je definován jako série pohovorů 1+1 s rozdílnými posuzovateli. Nevýhodou tohoto typu pohovoru je zvyšující se únava uchazečů spojená s časovou náročností pohovoru a klesající míra spontánnosti odpovědí. Postupný pohovor se využívá převážně při obsazování manažerských pozic, kdy je potřeba prověřit jak odbornou způsobilost uchazeče, tak i jeho schopnosti a reakce na stresové situace. (Měrtlová, 2014)

Pohovor zaměřený na ověření odborných znalostí se uskutečňuje tehdy, když je uchazeč hodnocen pracovníky, kteří činnosti spojené s konkrétní pracovní pozicí dobře znají. Předmětem této metody je testování uchazeče zaměřené na výsledky, kterých dosáhne při plnění konkrétního měřitelného úkolu, na způsob provedení pracovního úkolu, který tvoří běžnou pracovní náplň na pozici, o kterou má uchazeč zájem, dále na dovednosti a schopnosti, jež vynaloží při řešení problému modelujícího situaci z mezilidských vztahů apod. (Dvořáková, 2007)

Behaviorální pohovor je typ pohovoru, v jehož průběhu pokládají tazatelé uchazečům otázky, kterými je vybízejí k popisu jejich chování v určitých pracovních situacích. (Horváthová a kol., 2014)

Biografický pohovor je realizován za účelem chronologického posuzování minulých pracovních zkušeností uchazečů. (Horváthová a kol., 2014)

Situační pohovor představuje specifický typ pohovoru, při němž jsou uchazečům kladeny situační otázky, s cílem identifikovat způsob, jakým by řešili určité pracovní situace, se kterými se mohou na pracovišti setkat. (Horváthová a kol., 2014)

Stresový pohovor slouží tazatelům k zjištění reakcí uchazečů na stres. V průběhu tohoto pohovoru jsou uchazečům pokládány neočekávané, negativní a obtížné otázky nebo jsou vystaveni emocionálně zatěžujícím situacím. (Horváthová a kol., 2014)

V průběhu pohovoru je důležité vyvarovat se hodnotitelským chybám, mezi které se řadí:

- haló efekt, který způsobuje vnímání pouze jedné, převládající schopnosti či vlastnosti a zastiňuje ostatní, často negativní skutečnosti,
- diskriminace, kdy tazatel vyzařuje předsudky vůči uchazeči, týkající se etniky, věku, zdravotního postižení, náboženství, genderu apod.,
- první dojem, který způsobuje zaměření tazatele jen na určité skutečnosti, na jejichž základě následně hodnotí uchazeče,
- efekt zrcadla, při kterém dochází k lepšímu hodnocení uchazečů, kteří jsou určitým způsobem podobni tazateli,
- přehnané využívání uzavřených otázek, které navozují atmosféru výsledku a neumožní kandidátovi se projevit,
- sugestivní otázky, které svou povahou předurčují odpověď uchazeče.

(Armstrong, 2015; Čopíková a kol., 2015; Horváthová, Čopíková, 2017)

2. Zkoumání životopisu

Životopisy zpravidla představují prvotní zdroj informací o uchazečích. Zkoumání životopisu je jednou z nejvyužívanějších výběrových metod ve fázi předvýběru, kdy personalisté kontrolují, zda daný uchazeč splňuje požadavky pracovní pozice. Prostřednictvím zaslání životopisu lidé projevují zájem o nabídku určitého pracovního uplatnění. Životopis poskytuje přehled o pracovním životě daného uchazeče. Správný životopis by měl obsahovat základní informace o uchazeči, kontaktní údaje, informace o vzdělání a absolvovaných kurzech, schopnostech jedince a přehled minulých pracovních uplatnění. Často bývá doplněn o motivační dopis, ve kterém uchazeči vyzdvihují oblasti, ve kterých vynikají a zdůvodňují, proč zrovna oni by měli zastávat konkrétní práci. Životopisy bývají nejčastěji zasílány elektronickou formou, zřídka se však stává, že jej uchazeči přinesou v tištěné formě osobně. (Dale, 2007)

3. Výběrové testy

Výběrové testy využívají firmy za účelem zjišťování informací o úrovni schopností, inteligence, vědomostí či nadání uchazečů, a o osobnostních charakteristikách jednotlivých uchazečů. V praxi se tyto tzv. testy pracovní způsobilosti dělí na několik druhů. První skupinu tvoří psychologické neboli psychometrické testy, které se člení na testy osobnosti a testy inteligence.

Tyto testy probíhají na základě standardizovaných postupů a umožňují měřit rozdíly v individuálních charakteristikách jednotlivých žadatelů o pracovní uplatnění, díky nimž mohou zaměstnavatelé predikovat, zda budou uchazeči schopni zdárně vykonávat určitou práci. Dalšími z využívaných výběrových testů jsou testy schopností a způsobilosti. (Armstrong, 2015)

Testy inteligence měří duševní schopnosti uchazečů o zaměstnání, díky kterým jsou schopni vykonávat různorodé intelektuální úkoly, u nichž je potřeba, aby disponovali schopnostmi vědění a uvažování. Testy inteligence se zabývají všeobecnou inteligencí, nazývanou „g“ podle Charlese E. Spearman, který se řadí mezi průkopníky testování inteligence. Cílem těchto testů je zpravidla predikce budoucí výkonnosti uchazečů. V praxi bývají aplikovány ve formě předem připravených formulářů v papírové či elektronické podobě. (Armstrong, 2015; Dvořáková, 2007)

Testy osobnosti jsou zaměřeny na měření osobnostních charakteristik jednotlivých uchazečů o pracovní místo. Umožňují firmám predikovat chování jedince na konkrétním pracovním místě a předcházet tak možným konfliktním situacím při výkonu práce. Nejčastěji bývají uplatňovány formou dotazníků, vytvořených kvalifikovanými psychology či specializovanými agenturami. (Armstrong, 2015; Dvořáková, 2007)

Testy schopností umožňují určit vědomosti, kterými uchazeči o zaměstnání disponují a jsou schopni je uplatňovat, dále zjišťují, jakou práci jsou schopni vykonávat a jaký pracovní výsledek lze od nich očekávat. Tyto testy se zpravidla orientují na měření verbálních, numerických, prostorových a mechanických schopností, jako je schopnost rozumět základním fyzikálním zákonům, schopnost pochopit a interpretovat ústní či písemný projev a vyvodit z něj patřičné závěry apod. (Armstrong, 2015)

Testy způsobilosti se vztahují ke konkrétní profesi či zaměstnání. Umožňují určit, do jaké míry mohou jedinci vykonávat konkrétní práci. Testování zpravidla probíhá formou ukázky práce, kdy je uchazeč vyzván, aby předvedl, jak by vykonal pracovní úkol, charakteristický pro obsazovanou pracovní pozici, a tím prokázal svou způsobilost vykonávat požadovanou práci. Může se jednat například o zvládnutí práce na počítači. Tyto testy mohou být využívány u uchazečů, kteří vědí, jak má být daná práce správně vykonána na základě minulých zkušeností či výcviku. (Armstrong, 2015; Čopíková a kol., 2015)

4. Assessment centre

Assessment centre představuje jednu z nejmladších metod výběru. Skládá se z většího množství metod, určených k posuzování uchazečů a lze ji definovat jako diagnostický výcvikový program. Bývá využívána převážně při výběru pracovníků na manažerské pozice. Využití této metody má velmi vysokou úroveň úspěchu. V rámci Assessment centre dochází k posuzování skupiny 5-12 uchazečů, ve vymezeném období, skupinou hodnotitelů, podle předem stanovených kritérií, např. při řešení případových studií, plnění skupinových a individuálních úkolů, hraní rolí apod. Mimoto se uchazeči účastní pohovorů a testování. Díky této metody mohou hodnotitelé individuálně zhodnotit chování jednotlivých uchazečů v simulovaných pracovních, manažerských a sociálních situacích, zahrnujících řešení typických pracovních problémů, se kterými se mohou v budoucnu na pracovišti setkat. Hodnocení bývá zaměřeno na odborné a osobní schopnosti a další požadavky týkající se uchazečů, jako je např. rychlost a správnost rozhodování, týmová spolupráce, komunikativnost a zvládání stresových či konfliktních situací, podstatných pro danou pracovní pozici. (Armstrong, 2015; Čopíková a kol., 2015; Garner, 2013; Měrtllová, 2014)

5. Reference

Firmy v rámci výběrového procesu mohou vyžadovat reference neboli hodnocení pracovníka jinou důvěryhodnou osobou, zpravidla jeho nadřízeným z předchozího zaměstnání. Pokud nemá uchazeč kontaktní údaje na referující osobu uvedeny v životopise, bývá o to zpravidla požádán personalistou. Reference jsou považovány za citlivé údaje, a proto by měl být uchazeč předem informován o jejich využití v rámci výběrového procesu. Zaměstnavatelé mají zároveň v případě nesouhlasu svých zaměstnanců možnost odmítnutí jejich poskytnutí. Reference bývají poskytovány buďto prostřednictvím telefonického hovoru nebo častěji písemně, formou hodnocení na hodnotící stupnici či v podobě písemného doporučení. (Čopíková a kol., 2015; Měrtllová, 2014)

6. Osobní dotazník

Řada firem využívá v procesu výběru zaměstnanců tzv. osobní dotazníky. Díky dotazníkům získávají firmy od uchazečů informace, jako jsou například důvody, které u nich vyvolaly zájem o nové pracovní uplatnění, odkud se o pracovní nabídce dozvěděli, zda měli již v minulosti zájem pracovat v dané firmě, dále informace související s aktuálním pracovním poměrem, výpovědní

lhůtou, údaje o přesném datu ukončení stávajícího pracovního poměru, nejzazším termínu nástupu do nové práce apod. (Dvořáková, 2007)

7. Grafologie

Osobnostní vlastnosti uchazečů lze posoudit s využitím grafologie, která se zabývá rozbořem jejich písma, jež se vyznačuje individuálními charakteristickými rysy. Jedná se o metodu, která se v praxi často nepoužívá a slouží spíš jako doplňková forma k výše zmíněným metodám. (Horváthová a kol., 2014)

2.7.2 Výhody a nevýhody metod výběru

Firmy v praxi při výběru zaměstnanců často kombinují více z výše zmíněných metod. Jednotlivé metody mají své výhody, ale i úskalí. Nejčastěji uváděné výhody a nevýhody výběrových metod, kromě grafologie, která bývá využívána zřídka, jsou popsány v odstavcích níže.

1. Pohovor

Pohovor, jakožto nejčastěji využívaná metoda výběru zaměstnanců, umožňuje tazateli díky vhodně formulovaným otázkám, zaměřených na zkušenosti uchazeče, zhodnotit míru shody schopností uchazeče se specifikací požadavků na zaměstnance. Správně připravený a provedený pohovor představuje zdroj detailních a kvalitních informací o uchazeči. Díky oboustranné komunikaci umožňuje rovněž uchazeči získat reálnou představu o pracovní pozici, firmě, možnostech vzdělávání apod. V neposlední řadě umožňuje tazateli díky osobnímu setkání posoudit, jak by se uchazeč začlenil do firmy a pracovního kolektivu a zároveň poskytuje uchazeči možnost zhodnotit jednak firmu a pracovní pozici, ale také samotného tazatele. (Armstrong, 2015)

Mezi nevýhody této metody se řadí např. časová a administrativní náročnost spojená s přípravou a realizací pohovoru a dále skutečnost, že mohou mít nedostatečnou validitu neboli platnost ve smyslu predikce budoucího výkonu uchazeče a nedostatečnou reliabilitu, tj. spolehlivost ve smyslu měření téhož u odlišných uchazečů. Vysoké nároky jsou rovněž kladeny na připravenost, komunikační dovednosti a organizační schopnosti tazatele. K neprospěchu uchazeče při pohovoru může vést subjektivní hodnocení a předpojatost tazatele. V průběhu

či ke konci pohovoru je rovněž důležité předcházet hodnotitelským chybám, které mohou nastat. (Armstrong, 2015)

2. Životopis

Hlavní výhoda životopisu spočívá v jeho formě. Představuje komplexní přehled základních informací o uchazeči a jeho dosavadní praxi. Zkoumání životopisu v rámci procesu výběru a získávání zaměstnanců představuje pro firmy finančně nenáročnou a často využívanou metodu. Údaje z životopisů umožňují personalistům rychle a efektivně roztřídit uchazeče na základě posouzení shody uvedených kompetencí s požadavky na pracovní pozice do skupin a zabývat se pouze nejvhodnějšími z nich. (Dale, 2007)

Nevýhody související s životopisy jsou spojovány s rizikem uvedení nepravdivých informací týkajících se například jazykové vybavenosti, vzdělání, kompetencí, absolvovaných kurzů a podobně. Dále může dojít k úmyslnému zatajení předchozích pracovních poměrů z důvodu problémů v průběhu zaměstnání. V neposlední řadě klade využití životopisů vysoké nároky na posuzovací schopnosti personalisty. (Dale, 2007)

3. Testy

Testování představuje pro firmy zdroj reálných informací o schopnostech uchazečů. Značnou výhodou je široká oblast využití. Různorodost testů umožňuje jejich aplikaci jak u manuálních, administrativních, odborných tak i vedoucích pozic. (Armstrong, 2015)

Kromě výhod má testování také řadu nevýhod. Využití testů je pro firmy často finančně i časově náročné. Při testování jsou kladeny vysoké nároky na nadefinování standardizovaných kritérií hodnocení uchazečů a schopnosti hodnotitele. Velký důraz je zároveň kladen na reliabilitu a validitu testu. Nevýhoda testování může být také spatřována v možnosti vyvolání stresu u některých testovaných jedinců. (Armstrong, 2015)

4. Assessment centre

Podstatná výhoda Assessment centre spočívá v příležitosti testování většího počtu kandidátů najednou, v simulovaných situacích, které budou v budoucnu reálně zažívat v praxi. Další výhoda je spatřována v objektivním hodnocení testovaných uchazečů díky pohledu většího počtu hodnotitelů. Assessment centre patří k metodám využívaným převážně ve větších firmách.

Důvodem jsou vysoké finanční náklady a časová náročnost spojená s jeho přípravou a realizací. (Armstrong, 2015)

5. Reference

Jednou z výhod využití referencí je skutečnost, že bývají poskytovány bývalými přímými nadřízenými uchazeče. Firmy tak mají možnost získat pravdivé informace o průběhu minulého pracovního uplatnění. Obdržené údaje umožňují potenciálnímu zaměstnavateli predikovat chování a výkonnost uchazeče v nové práci. (Měrtllová, 2014)

Zásadní nevýhoda referencí souvisí s nebezpečím zkreslení či zatajení určitých informací, které mohou být při novém pracovním uplatnění zásadní. Zároveň musí být bráno na zřetel, že se jedná o subjektivní hodnocení bývalým nadřízeným, a proto bývají reference považovány za doplňkový zdroj informací při využití jiných metod. Jednou z nevýhod je také možnost odmítnutí poskytnutí referencí bez souhlasu zaměstnance. (Měrtllová, 2014)

6. Osobní dotazník

Největší výhoda osobních dotazníků spočívá v získání přesných a konkrétních informací od uchazečů, které firmy považují za důležité. Nevýhoda dotazníku souvisí převážně s jeho rozsahem. Často se jedná o několikastránkové dokumenty o velikost A4 s velkým množstvím otázek. Zároveň někdy dochází k tomu, že jsou odpovědi uchazečů na určité otázky stereotypní a učebnicové. (Dvořáková, 2007)

2.8 Zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců patří mezi aktivity, se kterými jsou spojeny nemalé finanční náklady. Mezi hlavní položky těchto nákladů se řadí mzdy personalistů a osob, které jsou přímo zainteresovány na tomto procesu, dále finanční prostředky vynakládané za inzerci, komunikaci s úřady práce či zprostředkovatelskými agenturami, náklady spojené se zajištěním kancelářských potřeb, nájem za prostory, ve kterých proces probíhá apod. Všechny firmy, které musí tyto náklady hradit, se snaží, aby byly finanční prostředky co nejefektivněji zhodnoceny. (Čopíková a kol., 2015)

Ke kontrole účelného vynakládání se v praxi využívá velké množství různých ukazatelů, mezi které se například řadí:

- Poměr počtu žadatelů o zaměstnání vůči počtu pozvaných kandidátů na pohovor.
- Počet uskutečněných výběrových pohovorů vůči počtu nabídek ze stran firmy.
- Počet nabídek práce ze strany firmy vůči počtu přijatých nabídek ze strany uchazečů.
- Finanční náročnost spojená s procesem získávání a výběru ve vztahu k počtu nových pracovníků.
- Ukazatel odrážející přínos a spokojenost s novým pracovníkem ze strany firmy.
- Počet dní, kdy byl pracovník nepřítomen vůči celkovému počtu pracovních dnů.
- Časový horizont obsazování určité pozice a průměrný počet dní trvání pracovního poměru zaměstnance. (Čopíková a kol., 2015)

2.9 Právní souvislosti

V rámci procesu získávání a výběru zaměstnanců musí firmy dbát na dodržování státem stanovených právních předpisů, jež se mimo jiné zabývají také problematikou diskriminace, které by se měly všechny firmy vyvarovat, jelikož rovný přístup k ženám a mužům a jeho dodržování se odráží jak na dobré pověsti firem, tak zároveň ovlivňuje stabilitu zaměstnanců. Jmenovitě se jedná o zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, dále zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a tzv. antidiskriminační zákon neboli zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. Všechny tyto zákony musí být brány na zřetel při personálních činnostech od inzerování pracovních míst, při pohovorech, vzdělávání, kariérních postupech, odměňování atd. V neposlední řadě musí organizace dodržovat zásady stanovené Listinou základních práv a svobod a další konvence mezinárodního charakteru, jimiž je Česká republika vázána. (Čopíková a kol., 2015)

2.10 Zprostředkování zaměstnání

Zákon o zaměstnanosti definuje tyto formy zprostředkování zaměstnání:

- a) „vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly,
- b) zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení (dále jen „uživatel“),
- c) poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.

Za zprostředkování zaměstnání se rovněž považuje, je-li cizinec vyslán svým zahraničním zaměstnavatelem k výkonu práce na území České republiky na základě smlouvy s českou právnickou nebo fyzickou osobou a obsahem této smlouvy je pronájem pracovní síly.“ (Hlava I., § 14 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti)

První ze zmíněných forem zprostředkování je známá pod pojmem recruitment a představuje stěžejní činnost personálních agentur. Druhá forma označuje agenturní zaměstnávání, tzn. dočasné přidělení zaměstnance agentury práce k zadavateli nebo také jinak nazývanému uživateli či klientovi, který je blíže specifikován níže. (Tošovský, 2011)

Subjekty realizující zprostředkování zaměstnání

Zprostředkováním zaměstnání se v praxi zabývají jak subjekty státního sektoru, tzn. krajské pobočky úřadu práce, které mohou realizovat zprostředkovatelské činnosti uvedené v subkapitole 2.10 v bodech a) a c), tak i subjekty soukromého sektoru – právnické či fyzické osoby neboli agentury práce, které musí vlastnit povolení ke zprostředkování zaměstnání v některé z jeho forem od Ministerstva práce a sociálních věcí, vydávané na základě jejich žádosti generálním ředitelstvím Úřadu práce. (Evangelu, 2013; Hlava I., § 14 a Hlava IV., § 60 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti)

Agentury práce mají možnost provádět kteroukoliv z výše uvedených zprostředkovatelských činností a to „na území České republiky nebo z území České republiky do zahraničí a ze zahraničí na území České republiky. Zprostředkování zaměstnání mohou agentury práce provádět bezplatně nebo za úhradu, včetně úhrady, při které je dosahován zisk. Při zprostředkování zaměstnání za úhradu nemůže být od fyzické osoby, které je zaměstnání zprostředkováváno, požadována úhrada. Ve prospěch agentury práce nebo uživatele

jsou při zprostředkování zaměstnání za úhradu rovněž zakázány jakékoliv srážky ze mzdy nebo z jiné odměny poskytované zaměstnanci za vykonanou práci.“ (Hlava I., § 14 a Hlava IV., § 58 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti)

Klient

Jedná se o označení zaměstnavatele neboli zadavatele, který má zájem o spolupráci s personální agenturou za účelem obsazení jedné či více pracovních pozic ve své firmě. Agentura v tomto vztahu plní úlohu zprostředkovatele. Snaží se klientovi najít co nejvhodnější kandidáty na různé pracovní pozice a v případě obsazení některé z pozic doporučeným kandidátem, má nárok na provizi za zprostředkování zaměstnání, která bývá v různém finančním rozpětí. Služby personální agentury jsou zpoplatněny, přičemž náklady nese klient, kandidát je od těchto nákladů zproštěn. (Hledám práci.cz, 2019)

Personální agentury v roli zprostředkovatele zaměstnání

Jak již bylo zmíněno výše, kromě úřadu práce existuje na trhu práce velké množství právnických a fyzických osob, které se na zprostředkování zaměstnání v různé formě a intenzitě specializují. Personální práce, kterou realizují, se od té, jež mají na starost personalisté v různých, např. výrobních podnicích, zásadně liší. V zákoně o zaměstnanosti jsou tyto subjekty vymezeny výhradně jako agentury práce, Evangelu (2013) je však označuje souhrnným názvem „personální agentury“, kdy agentury práce představují jeden z jejich typů. (Evangelu, 2013; Hlava I., § 14 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti)

Personální agentury poskytují zpravidla tyto služby:

- recruitment – neboli vyhledávání vhodných pracovníků pro klienty,
- temporary placement – neboli dočasné přidělení pracovníků ke klientům,
- outplacement – služba představující pomoc při propouštění pracovníků,
- outsourcing – převedení konkrétních činností personální práce na externí subjekt,
- vzdělávání a profesní rozvoj,
- další služby zahrnující personální audity, testování pracovníků na základě požadavků pracovní pozice, kontrolu nemocných pracovníků apod. (Evangelu, 2013)

2.10.1 Rozdělení personálních agentur

Podle Evangelu (2013) bývají personální agentury na základě míry specializace, náplně práce a nabídky poskytovaných služeb rozdělovány na několik druhů. Mezi agentury, které se převážně zaobírají vyhledáváním a výběrem zaměstnanců pro firmy – klienty, se řadí:

- **agentury práce a personální agentury**, které budou vzhledem k návaznosti na praktickou část této práce detailněji popsány v následujících subkapitolách.
- **Personální agentury, podporované různými typy dotací**, získávané zpravidla z EU a vymezené na konkrétní cíl, jako je pomoc sociálně vyloučeným skupinám získat práci. V portfoliu poskytovaných služeb těchto agentur se kromě recruitmentu nachází také např. poradenství při hledání práce či při tvorbě životopisu, vzdělávání v oblasti osobního a sociálního rozvoje, pomoc s přípravou na přijímací pohovor apod.
- **Headhunt agentury**, které se specializují na vyhledávání a výběr odborníků, specialistů, pracovníků vrcholového managementu apod. Vzhledem k vysoce individuálnímu přístupu a diskretnosti, je využití služeb této agentury pro firmy-klienty zpravidla finančně dosti náročné. (Evangelu, 2013)

Mimo zmíněné typy, existují také personální agentury, jejichž pracovní náplň není primárně zaměřena na získávání a výběr zaměstnanců pro klienty. Jde o tzv. poradenské agentury, jejichž služby zahrnují např. realizaci personálních a manažerských auditů, outplacement, tvorbu talent managementu či vzdělávacích plánů, poskytování odborných konzultací v oblasti personalistiky apod. Mnoho těchto agentur se zabývá také získáváním a výběrem zaměstnanců, ovšem v omezeném rozsahu, jelikož aby mohly být nazývány poradenské, musí jejich činnosti primárně zahrnovat výše zmíněné služby. Výše odměny, na kterou mají poradenské agentury za poskytnutí svých služeb nárok, se stanovuje individuálně pro každého klienta nebo na každou pracovní pozici. (Dvořáková, 2007; Evangelu, 2013)

Druhým typem těchto personálních agentur jsou personálně-vzdělávací agentury, poskytující klientům služby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků, zahrnující například tvorbu týmových a individuálních vzdělávacích plánů, vzdělávání s využitím metod jako je mentoring a koučink, tvorbu e-learningových programů apod. (Evangelu, 2013)

V praxi často dochází k tomu, že se náplň práce zmíněných agentur překrývá a rozdíly bývají přehlíženy. Tento fakt způsobuje komplikace při volbě správné personální agentury na trhu práce. Například pro agentury práce tvoří stěžejní náplň práce poskytování služby temporary

placement, oproti tomu recruitment v oblasti vysoce kvalifikovaných pozic realizují pouze okrajově. (Evangelu, 2013)

2.10.2 HR konzultant

Pro zaměstnance agentur se nejčastěji používá oslovení „HR konzultant“ nebo také Recruitment consultant či Junior/Senior HR Konzultant. Počet těchto pracovníků se odvíjí od velikosti agentury. V rámci agenturního zaměstnávání jsou nároky na tyto zaměstnance často vyšší, než je tomu ve srovnání s personalisty v personálních útvarech firem. Konzultanti musí disponovat skvělými kompetencemi, které jim umožní stát se specialistou v oblasti zaměstnávání a poskytnou komplexní služby klientům – firmám z různých oborů podnikání. Mezi kompetence HR konzultanta se řadí například:

- zvládání práce ve stresu nebo pod tlakem,
- efektivní time-management,
- flexibilita, samostatnost, kreativita,
- proaktivní přístup k práci a zaměření na klienty,
- jazyková vybavenost a komunikativnost,
- obeznámenost s pracovním právem,
- znalost situace na trhu práce,
- ekonomické myšlení,
- zkušenosti s procesem získávání a výběru zaměstnanců,
- schopnost vyjednávat apod.

Agentury zároveň často vyžadují, aby konzultanti disponovali zkušenostmi z oblasti obchodu. Důvodem je skutečnost, že jejich pracovní aktivity začínají akvizičními telefonáty s potencionálními klienty, s cílem informovat je o nabídce služeb v oblasti recruitmentu. Následně komunikují s klienty ohledně požadavků, týkajících se obsazovaných pracovních pozic, díky jejíž znalosti mohou začít se zajišťováním vhodných uchazečů. Náplň práce konzultantů je velice obsáhlá, a proto mívají k dispozici pracovníka, jenž jim pomáhá s podpůrnými a administrativními činnostmi, jako je ukládání všech životopisů do databáze. (Evangelu, 2013)

2.11 Agentura práce

Agentura práce je dle zákoníku práce a zákona o zaměstnávání definována jako „*zaměstnavatel (fyzická či právnická osoba), který na základě povolení podle zákona o zaměstnanosti zprostředkovává zaměstnání za podmínek stanovených zákoníkem práce, a je nezávislý na veřejných orgánech.*“ (Tošovský, 2011, s. 32)

Pojem agenturní zaměstnávání není českou legislativou doposud formálně definován. Představuje však druhou z výše zmíněných forem zprostředkování zaměstnání, která je v § 66 zákona o zaměstnanosti definována jako „*uzavření pracovního poměru nebo dohody o pracovní činnosti mezi fyzickou osobou a agenturou práce za účelem výkonu práce u uživatele.*“ (Tošovský, 2011, s. 29) Zjednodušeně se jedná o dočasné přidělení neboli pronájem zaměstnanců agentury práce ke klientovi. (Tošovský, 2011)

Při agenturním zaměstnávání dochází ke vzniku pracovněprávních vztahů mezi třemi subjekty a to klientem, zaměstnancem a agenturou práce. Agentury práce uzavírají se zaměstnanci smlouvy a následně je přidělují ke svým klientům za účelem výkonu práce, na základě předem nadefinovaných požadavků těchto klientů. Pracovníci jsou tak zaměstnanci agentury práce, která je podle potřeby přiděluje do různých firem, zpravidla na dobu určitou. Mohou tak v průběhu krátkého časového horizontu vystřídat i větší počet firem. Agentury vyjednávají za zaměstnance výši jejich odměny za práci u klienta, kterou jim následně i vyplácí, zajišťují místo výkonu práce apod. Při vyjednávání podmínek pro své zaměstnance s klientem musí agentury práce dbát zejména na to, aby byly odměny a pracovní podmínky agenturních zaměstnanců srovnatelné s těmi, jež by klient nabídl či nabízí svým kmenovým zaměstnancům, pracujícím na stejném pracovním místě, které budou agenturní zaměstnanci zastávat. Agentury tato ustanovení následně zahrnují přímo do smluv. V okamžiku přidělení agenturního zaměstnance ke konkrétnímu klientovi přechází zodpovědnost za vedení, řízení, hodnocení a kontrolování zaměstnance po celou dobu přidělení na přesně stanovené vedoucí osoby ve firmě klienta. (Evangelu, 2013; Tošovský 2011)

Agentury práce musí mít uzavřeny dva typy smluv. První z nich je tzv. dohoda o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, uzavíraná mezi agenturou práce a klientem v písemné formě. Tato dohoda vymezuje podmínky konkrétního dočasného přidělení agenturního zaměstnance k výkonu práce u klienta. Obsahuje osobní údaje přiděleného zaměstnance, druh práce včetně požadavků na tuto práci, místo výkonu práce, den nástupu do práce a dobu, po kterou bude dočasně přidělený zaměstnanec vykonávat práci u klienta. Dále obsahuje informace

o pracovních podmínkách a podmínkách finančního ohodnocení zaměstnance klienta, který buďto vykonává nebo by vykonával stejnou práci jako dočasně přidělený zaměstnanec, přičemž je nutno přihlídnout ke kvalifikaci a délce odborné praxe, jedná se o tzv. srovnatelného zaměstnance.

Mezi další podstatné údaje, které musí být ve smlouvě zahrnuty, se řadí informace o vydání povolení ke zprostředkování zaměstnání agentuře a podmínky, za kterých může dojít k ukončení dočasného přidělení jak zaměstnancem, tak i klientem před uplynutím doby, na kterou bylo sjednáno. (Evangelu, 2013; Tošovský, 2011)

Zároveň musí mít agentura práce písemně uzavřenou pracovní smlouvu nebo dohodu o pracovní činnosti s agenturním zaměstnancem, ve které jsou vymezeny podmínky zaměstnaneckého vztahu, a písemný pokyn. Dohoda o pracovní činnosti může být využita v případě, kdy rozsah vykonávané práce nepřesahuje polovinu stanovené týdenní pracovní doby, tj. maximálně 20 hodin. Tato dohoda musí podle zákoníku práce obsahovat informace o sjednaném rozsahu pracovní doby, druhu práce a době, na niž se dohoda o pracovní činnosti uzavírá. Pracovní smlouvu pak uzavírá agentura práce se svým zaměstnancem tehdy, když jej přiděluje ke klientovi na dobu výkonu práce v průměru delší než 20 hodin týdně. Podle zákoníku práce musí pracovní smlouva obsahovat identifikační údaje agentury práce, tzn. název, sídlo, IČ apod., dále identifikační údaje zaměstnance, tj. jméno a příjmení, datum narození a adresu trvalého bydliště, druh práce, kterou bude zaměstnanec u klienta vykonávat, místo nebo místa výkonu práce a den nástupu do práce. Dále by měla pracovní smlouva obsahovat informace o právech a povinnostech, které vyplývají z pracovního poměru, mezi které se řadí např. informace o délce dovolené, o týdenní pracovní době a jejím rozvržení, o výpovědních lhůtách, o mzdě a způsobu odměňování apod. Pokud smlouva tyto údaje neobsahuje, je povinností agentury práce o nich pracovníka nejpozději do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru písemně informovat. Kromě náležitostí stanovených zákonem je při agenturním zaměstnání nezbytné zahrnout do zmíněné pracovní smlouvy či dohody o pracovní činnosti také závazky specifické pro agenturní zaměstnávání. Jde o závazek agentury práce zabezpečit zaměstnanci dočasný výkon práce u klienta a závazek zaměstnance vykonávat danou práci podle pokynů klienta na základě dohody o dočasném přidělení. (Evangelu, 2013; Tošovský, 2011)

Písemný pokyn lze definovat jako jednostranný právní úkon agentury práce, který musí tato agentura, dle zákona o zaměstnanosti, povinně vydat zaměstnanci, kterého přiděluje k výkonu práce ke klientovi. Písemný pokyn je samostatný dokument, který navazuje jednak na pracovní

smlouvu, popřípadě dohodu o pracovní činnosti a zároveň na dohodu o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce, tudíž je jeho obsah ovlivněn kromě agentury práce také samotným klientem. Zaměstnanec se na tvorbě obsahu tohoto pokynu nijak nepodílí, a zároveň jej ani nepodepisuje. Písemný pokyn konkretizuje ujednání v pracovní smlouvě či dohodě o pracovní činnosti. Musí obsahovat zejména název a sídlo klienta, místo výkonu práce, dobu trvání dočasného přidělení, informace o finančním ohodnocení srovnatelného zaměstnance klienta, stanovení vedoucího pracovníka klienta, který bude oprávněn přidělovat agenturnímu zaměstnanci práci a zároveň ji i kontrolovat a dále podmínky jednostranného prohlášení o ukončení výkonu práce před uplynutím doby, na kterou bylo dočasné přidělení sjednáno, pokud však byly tyto podmínky sjednány v dohodě o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce. Mimoto mohou být v pokynu zahrnuty další ustanovení, jež upřesňují náplň práce agenturního zaměstnance a další informace, týkající se jeho dočasného přidělení k výkonu práce u klienta. Písemný pokyn tak představuje důkazní materiál jak agenturního zaměstnance, tak i agentury práce a klienta. (Tošovský, 2011)

Všechny agentury práce, kterým bylo uděleno povolení ke zprostředkování zaměstnání, formou tzv. dočasného přidělení svých zaměstnanců, uvedené v subkapitole 2.10 písmeno b), musí mít rovněž dle zákona o zaměstnanosti sjednané pojištění záruky pro případ svého úpadku. Toto pojištění zajišťuje dočasně přiděleným zaměstnancům v případě, kdy jim agentura z důvodu svého úpadku nevyplatila mzdy, právo na plnění. (Hlava IV., § 58a zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti; Renomia, 2020)

V České republice je agenturní zaměstnávání využíváno převážně u méně kvalifikovaných pracovníků, např. u dělnických pozic ve velkých výrobních podnicích. Služby agentur práce bývají taktéž známy pod pojmy temporary help nebo jako personální leasing. Za své služby požadují agentury práce od klientů odměnu. Zpravidla se jedná o částku od 10-20 % z ceny práce agenturního zaměstnance, která v sobě zahrnuje mzdové náklady za přiděleného zaměstnance a odměnu za zajištění administrativních činností. Výše odměny se však může lišit podle počtu zaměstnaných pracovníků u jednoho klienta, podle specializace pracovního místa apod. (Evangelu, 2013; Tošovský, 2011)

Mezi výhody zaměstnávání skrz agenturu práce pro firmu – klienta se řadí:

- odstranění starostí se zajištěním administrativních činností, účtováním mezd apod.,
- eliminace starostí související s jednáním se státními úřady,
- zajištění vybraných personálních procesů, jako je nábor a propouštění pracovníků,
- možnost přidělení konkrétního počtu pracovníků jen v určité dny,
- zajištění zákonné archivace všech dokumentů, které je nutno o jednotlivých pracovnících skladovat apod. (Evangelu, 2013)

Mezi výhody zaměstnávání skrz agenturu práce pro zaměstnance se řadí:

- finanční jistota,
- jistota práce. (Evangelu, 2013)

2.12 Personální agentura

Personální agentury se na českém trhu práce vyskytují již více než dvacet let. Jsou považovány za první ze všech druhů firem, které podnikají v oblasti personalistiky, jež na českém trhu vznikaly. Na začátku jejich působení se jednalo o pobočky zahraničních personálních firem nebo o jejich jiné formy, jež byly v té době povoleny zákonem. V dnešní době se jejich činnost rozvinula a největší koncentrace personálních agentur v České republice je v Praze. Představují komerční organizace, které spolupracují s řadou klientů z různých oborů a odvětví při zabezpečování procesu získávání nových zaměstnanců, a to převážně na pozice nižšího či středního managementu. Za své služby požadují od klientů odměnu, která bývá v hodnotě dvou až třinásobku nástupního platu či mzdy nově přijatého zaměstnance. (Abdullah, Yoke, Zakaria, 2013; Dvořáková, 2007; Evangelu, 2013)

Výhody spolupráce s personální agenturou pro firmu – klienta:

- personální agentura vlastní interní databázi uchazečů o zaměstnání,
- má vynikající přehled o situaci na konkrétním trhu práce a o počtu volných pracovních sil,
- dokáže firmě rychle zajistit dostatečný počet vhodných uchazečů na volná pracovní místa,
- zabezpečuje korespondenci s uchazeči,
- přebírá zodpovědnost za organizaci výběrových řízení,

- umožňuje firmě šetřit čas a redukovat finanční náklady, spojené s procesem získávání a výběru zaměstnanců. (Abdullah, Yoke, Zakaria, 2013; Dvořáková, 2007)

Práce personálních agentur bývá označována pojmem recruitment – nábor zaměstnanců. Náplň této práce tvoří hledání nejvhodnějších uchazečů na volné pracovní pozice klientů, kteří budou mít potřebné kompetence, odpovídající požadavkům klienta, a rychle se adaptují v novém prostředí. Agentura zároveň ručí za morální, profesní a osobní kvality doporučených jedinců. Současně se tyto agentury zaměřují na vyhledávání práce pro jednotlivé uchazeče se zájmem o pracovní uplatnění. (Evangelu, 2013)

Existuje několik forem realizace recruitmentu, které se odvíjí od náplně práce jednotlivých typů personálních agentur. U personálních agentur realizujících „klasický recruitment“, dochází k doporučení kandidáta, který byl nalezen pasivně, tzn., zareagoval na vystavený inzerát, nebo jej konzultant oslovil přímou cestou díky kontaktním údajům získaných z veřejně vystaveného životopisu. Druhou formou je tzv. headhunting, který primárně realizují headhunt agentury. Headhunting je proces vyhledávání a přímého oslovení vytipovaných, zpravidla úzce specializovaných pracovníků, kteří jsou často zaměstnáni u konkurenčních firem, za účelem obsazení pracovních pozic klienta, kdy oslovení kandidáti sami na základě nabídky zvažují, zda mají zájem o kariérní změnu či nikoliv. Poslední forma realizace recruitmentu se váže k dočasnému přidělení zaměstnanců, jež je stěžejní pracovní náplní agentury práce. V tomto případě agentura najde vhodného pracovníka, uzavře s ním pracovní poměr a následně jej přiděluje k výkonu práce ke klientovi. (Evangelu, 2013)

V případě vyhledávání vhodných pracovníků do kmenového stavu zaměstnanců pro klienty, za účelem uzavření plného pracovního poměru na dobu neurčitou, se jedná o službu známou pod názvem permanent placement, kterou nabízejí především personálně poradenské agentury. V rámci této služby poskytují agentury klientům poradenský servis při specifikaci požadavků na profil zaměstnance, dále například vytvářejí inzeráty s nabídkami práce, komunikují s médii, přijímají a vyhodnocují písemné žádosti o zaměstnání od jednotlivých uchazečů, realizují rozhovory s vybranými uchazeči, přezkoumávají reference, provádějí předvýběr a prezentaci kandidátů u klientů a často také zajišťují celý proces výběrového řízení zahrnující testování uchazečů pomocí různých druhů testů či realizaci Assessment centre apod. Mimoto vytvářejí zprávu pro klienta, ve které shrnou zjištěné informace o uchazečích a také zasílají zamítací zprávy kandidátům, kteří ve výběrovém řízení neuspěli. (Dvořáková, 2007)

Podle výzkumu o situacích v personálních agenturách z roku 2012, pracuje v personálních agenturách v průměru 7,5 zaměstnanců, kteří se o proces recruitmentu starají. Personální agentury realizují buďto celý proces recruitmentu nebo jeho část. (Evangelu, 2013)

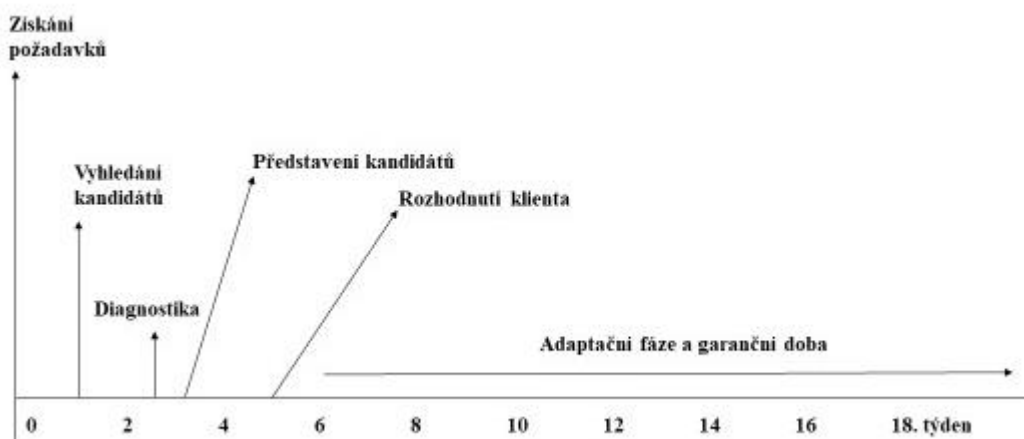
Vzhledem k vysoké konkurenci se některé personální agentury, kromě realizace recruitmentu v některé z výše zmíněných forem, zaměřují i na další personální služby pro klienty, které tvoří podstatnou část jejich příjmů. Mezi tyto služby patří například talent management neboli vytváření programu osobního rozvoje zaměstnanců, realizace Assessment či Development centre, vytváření vzdělávacích a rozvojových programů, poskytování personálního poradenství, personální audity zaměřené na analýzu situace u klienta v oblasti lidských zdrojů a personálních procesů, outsourcing některých personálních činností, monitoring nemocných zaměstnanců, Interim HR management, kdy dochází ke krátkodobému přidělení personálního manažera ke klientovi, který má dopomoci vyřešit problémy, se kterými se klient potýká nebo splnit stanovené úkoly, jako je nastolení náborového procesu či procesu odměňování, hodnocení, implementace nových strategií v oblasti lidských zdrojů apod., a zaučít nástupce z řad personálu klienta, který se po odchodu manažera bude nadále starat o udržení nově nastolené situace. (Evangelu, 2013)

Mimo to poskytují personální agentury také služby jednotlivcům neboli aktuálním či potencionálním uchazečům o práci, mezi které lze kromě bezplatného vyhledávání zaměstnání, zařadit také zpoplatněné služby, jako např. personálně-psychologické či profesní poradenství nebo služby v oblasti vzdělávání, z nichž některé jsou poskytovány zdarma, a za některé musí jedinec zaplatit. (Evangelu, 2013)

2.12.1 Průběh procesu recruitmentu

Proces recruitmentu, znázorněný v obrázku 2.4, trvá u personálních agentur přibližně 18 týdnů. Základ tohoto procesu je u všech personálních agentur stejný. Skládá ze šesti navazujících fází, mezi které se dle Evangelu (2013) řadí:

Obrázek 2.4 Časová posloupnost procesu recruitmentu



Zdroj: Vlastní zpracování dle Evangelu, *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*, 2013, s. 22

1. Získání požadavku a jeho podrobná specifikace

Proces recruitmentu začíná získáním požadavku od klienta, na obsazení volného pracovního místa. Personální agentury se o požadavcích dozvídají z různých zdrojů. Pokud již mají na trhu vytvořenou dobrou pověst a vybudovanou síť klientů, zpravidla se na ně firmy obrací s požadavky samy. Druhou a mnohem více využívanou možností, jak se o požadavcích dozvědět, je pravidelná kontrola nově vystavených inzerátů na různých portálech/serverech, kontrola inzerce na webových stránkách firem nebo inzerce u konkurenčních agentur, ze které jde při dobré znalosti trhu rozpoznat, pro jakou firmu agentura pracuje. Pokud zaměstnanci personální agentury zjistí požadavek, kontaktují dané firmy a informují je ohledně možnosti spolupráce v rámci recruitmentu. (Evangelu, 2013)

Klienti často zadávají své požadavky většímu počtu agentur, které pokrývají celý pracovní trh, neboť jim to umožní získat v krátké době velký počet kandidátů, ze kterých si následně vybírají toho nejlepšího. Pro klienta je tato možnost vysoce efektivní i z nákladového důvodu, jelikož zaplatí pouze agentuře, jejímž kandidátem danou pozici obsadí. Nevýhodou je pak vznik vysoce konkurenčního prostředí u těchto agentur. (Evangelu, 2013)

V současné době se personální agentury neoficiálně rozdělují na dvě skupiny. První skupina lpí na budování dobrého jména, udržování dlouhodobých vztahů se svými klienty a často se specializuje pouze na určité pozice, jako např. na obchodní, technické či manažerské pozice.

Druhá skupina se orientuje na rychlé doporučení kandidátů klientům z různých odvětví. (Evangelu, 2013)

Po obdržení požadavku na obsazení volného pracovního místa dochází k přesné specifikaci požadavků týkajících se kompetencí hledaných pracovníků. Jedná se například o potřebné vzdělání, absolvované kurzy, znalost práce na počítači či různých programů, jazykovou vybavenost, praxi apod. Specifikace bývá pro agenturu při její práci zcela zásadní. Díky ní je schopna vyhledávat vhodné kandidáty. (Evangelu, 2013)

2. Vyhledání vhodných uchazečů

Personální agentury vyhledávají a získávají kandidáty pro své klienty různou formou. Kromě interní databáze a uchazečů, jež sami kontaktují agenturu kvůli zájmu o pracovní uplatnění, využívají také možnost inzerování na vlastních webových stránkách, pracovních portálech a vyhledávání na sociálních sítích. Prostřednictvím webových stránek agentur mají uchazeči možnost využít tzv. online registraci, kdy v případě, že pro ně agentura najde možné pracovní uplatnění, mohou být dříve, než dojde k jejich doporučení ke klientovi, pozváni přímo do agentury, aby s nimi byly probrány osobní údaje a další informace. (Armstrong, 2015; Evangelu, 2013)

Správně sestavený inzerát by měl na první dojem zaujmout pozornost potenciálního uchazeče a sdělit mu nejdůležitější informace týkající se pracovního místa. Mezi tyto informace se řadí požadavky vyplývající z popisu pracovního místa, náplň práce, nabídka pro uchazeče, adresa výkonu práce, možný termín nástupu, kontakt na konzultanta a dodatek o oprávnění konzultanta využít osobní údaje uchazeče v rámci výběrového procesu. (Evangelu, 2013)

Základní vybavení každé personální agentury tvoří interní databáze, ve které jsou evidovány všechny dokumenty a podstatné informace o uchazečích, se kterými agentura spolupracuje. Často bývá propojena s různými ekonomickými, účetními a jinými programy, které slouží k evidenci, kontrole a přípravě podkladů týkajících se zaměstnanců či klientů agentury. Konzultanti při své práci využívají databázi jako primární zdroj potenciálních kandidátů. V případě, kdy konzultant najde v databázi vhodného uchazeče, jako první dochází k telefonickému kontaktu, při němž se zjišťuje, zda má uchazeč zájem o pracovní uplatnění, jaké požaduje finanční ohodnocení, kdy by mohl nastoupit do nového zaměstnání apod. V případě, kdy kandidát splňuje nadefinované požadavky, je pozván na výběrový pohovor do agentury

či na absolvování různých testů. Pokud však konzultant v databázi vhodné kandidáty nenajde, musí využít jiné způsoby vyhledávání. (Evangelu, 2013)

Řada personálních agentur využívá k vyhledávání uchazečů sociální sítě jako je Facebook či LinkedIn. Využití sociálních sítí představuje moderní a relativně rychlý způsob, jak se zkontaktovat s potenciálními zaměstnanci. Konzultanti se zde primárně orientují na vyhledávání a přímé oslovení uživatelů s nabídkami práce. Úspěchu zpravidla dosahují ti konzultanti, kteří si průběžně budují síť kontaktů s potenciálními uchazeči o práci. Nevýhodou tohoto způsobu vyhledávání je časová náročnost a vysoké požadavky na trpělivost a energii konzultantů v průběhu komunikace s oslovenými lidmi. (Armstrong, 2015; Evangelu, 2013)

K tomu, aby mohly agentury uveřejnit pracovní nabídky, založené na požadavcích klientů, na pracovních portálech, musí mít na těchto webech založený účet a zakoupené zákaznické balíčky, které obsahují konkrétní počet inzerátů na určité období, jež může agentura na portálu vyinzerovat, a také počet nahlédnutí do databáze vystavených životopisů, ve které mohou konzultanti vyhledávat vhodné kandidáty pro své klienty a získávat na ně kontaktní údaje. Nevýhodou těchto databází je přístup k vystaveným životopisům všem agenturám, které si tyto služby zakoupí. Ceny za tuto službu se často pohybují v řádu několika set tisíc až milionů korun za rok. (Evangelu, 2013)

3. Diagnostika vhodných uchazečů

Jakmile agentura vyhledá dostatečný počet vhodných uchazečů na pracovní pozici, kterou potřebuje klient obsadit, nastává fáze diagnostiky. Diagnostika v recruitmentu znamená proces, ve kterém se konzultant zabývá ověřováním shody charakteristik uchazeče, zahrnující prověření osobnostních a sociálních kompetencí, které v budoucnosti ovlivní adaptaci pracovníka na nové prostředí a profesních kompetencí, jež jsou důležité pro patřičnou výkonnost, s požadavky na pracovní pozici nadefinované konkrétním klientem. Díky diagnostice agentury eliminují riziko doporučení nevhodného kandidáta. (Evangelu, 2013)

Diagnostika představuje důležitý zdroj informací o pracovních zkušenostech a dovednostech uchazeče, způsobu jeho chování v průběhu komunikace např. při pohovoru, dále umožňuje agenturám predikovat jeho budoucí výkonnost, kariérní růst, rozvoj talentu, odhaluje jeho silné a slabé stránky atd. (Evangelu, 2013)

Jednotlivé personální agentury mají své vlastní metodiky, jak diagnostickou fázi realizovat. Některé personální agentury uskutečňují diagnostiku prostřednictvím využití psychologických

nebo personálních diagnostických metod, popřípadě s využitím služeb psychologa. Mezi další využívané metody lze zařadit například různé druhy testů, výběrový pohovor, občas doplněný firemním dotazníkem se základními údaji, telefonický pohovor nebo Assessment centre, které bývá realizováno hlavně při výběru pracovníků na manažerské pozice. Po ukončení diagnostiky musí konzultant sepsat výstupní zprávu pro klienta. Výstupní zpráva obsahuje souhrn zjištěných, podstatných informací, které mají klientovi dopomoci udělat si reálnou představu o vhodnosti doporučovaného kandidáta na danou pracovní pozici. (Evangelu, 2013)

Jestliže klienti vyžadují opravdu profesionální služby, měli by v souvislosti s tímto procesem po personální agentuře vyžadovat informace o tom, kdo bude za průběh diagnostiky zodpovědný, kdo jí bude realizovat, jak dlouho bude trvat, jaké testy či dotazníky budou v průběhu použity, kolik kol výběrového pohovoru musí kandidát absolvovat, zda je její cena zahrnuta v celkové sumě za služby agentury a jaká bude struktura výstupní zprávy. (Evangelu, 2013)

4. Představení uchazečů ve firmě zadavatele

Další fáze, která následuje po diagnostice vhodných kandidátů, je představení vybraných uchazečů, kteří splňují stanovené požadavky, přímo u klienta. Zpravidla jde o tři uchazeče, které personální agentura vysílá na další kolo výběrového pohovoru, které probíhá již u konkrétního klienta. Vzhledem k tomu, že klienti často spolupracují s více agenturami, stává se, že je kandidát doporučen více agenturami. Výhodou je přesvědčení většího množství subjektů, že se jedná o velice kvalitního kandidáta. Nevýhodou pro agentury je fakt, že odměnu za zprostředkování při obsazení pozice doporučeným kandidátem, obdrží pouze agentura, která životopis a zprávu z diagnostiky doručila ke klientovi jako první. Zaměstnanci personální agentury, pro kterou je důležité budování dobrého jména a udržování dlouhodobých vztahů se svými klienty, se často pohovorů, které probíhají u klienta, účastní osobně. Snaží se ho vést, diskutovat o jeho výsledku apod. Naopak agentury, pro které je důležitá rychlost obsazení různorodých pozic u velkého množství firem, se této činnosti neúčastní. Pro klienty často nebývá důležité, o jaký typ agentury se jedná a jak u ní probíhá výběrový proces, zásadní je pro ně výsledek neboli kandidát, kterého po všech výše zmíněných činnostech agentury nakonec doporučí a také celkové náklady spojené se zprostředkováním. (Evangelu, 2013)

5. Rozhodnutí k přijetí nejvhodnějšího uchazeče

Jakmile dojde k přestavení uchazečů ve firmě, má klient určitý časový horizont, zpravidla týden, na to, aby se rozhodl, zda některého z prezentovaných kandidátů přijme nebo bude vyžadovat doporučení dalších, vhodnějších uchazečů. V případě přijetí následuje sepsání pracovní smlouvy mezi doporučeným uchazečem a klientem a agentuře vzniká nárok na odměnu ve výši předem stanoveného násobku nástupního platu či mzdy přijatého uchazeče. Oproti tomu v případě neúspěšného prvního kola recruitmentu probíhá celý výběrový proces od začátku. Nevýhodou je, že v případě nepřijetí prezentovaných uchazečů nezíská agentura žádnou odměnu a její práce tak zůstává nedoceněna. Často se stává, že klient zjistí nedostatky v poskytnutých informacích o obsazované pozici, které neprodleně doplní agentuře, aby mohla hledat kandidáty, kteří budou lépe odpovídat požadavkům. Schopný konzultant si proto na začátku spolupráce s klientem zjistí všechny dostupné informace jak o obsazovaných pozicích, tak i o prostředí firmy a v případě potřeby si zajišťuje dodatečné informace i v průběhu procesu. (Evangelu, 2013)

6. Adaptační fáze a garanční doba

Po přijetí doporučeného kandidáta a podepsání pracovní smlouvy, přichází poslední fáze recruitmentu, a to adaptační fáze pro nově přijatého pracovníka a garanční doba vztahující se k práci personální agentury. Garanční doba bývá dopředu sjednaná ve smlouvě mezi agenturou a klientem. Zpravidla trvá tři měsíce, avšak u manažerských pozic bývá až půl roku. Po celé období garance sleduje agentura průběh adaptace nově přijatého pracovníka v novém prostředí, jeho výkonnost a spokojenost, začleňování se do kolektivu, spokojenost klienta s jeho pracovním nasazením a výkonem atd. V případě vzniku jakýchkoliv problémů a nespokojenosti jak ze strany pracovníka, tak i klienta, musí agentura daný nedostatek aktivně řešit. Zaměstnanec personální agentury zde působí jako poradce či mentor. Pokud je problém nepřekonatelný a nový pracovník nakonec pracovní pozici zastávat nebude, musí agentura, jako satisfakci poskytnout klientovi zpět finanční obnos, který za pracovníka obdržela nebo vyhledat nového vhodnějšího pracovníka v co nejkratší době a zcela zdarma. (Evangelu, 2013)

2.12.2 Smlouva personální agentura – klient

Personální agentura poskytuje proces recruitmentu na základě smlouvy s firmou - klientem, který má zájem o spolupráci za účelem obsazení jednoho či více volných pracovních míst. Je důležité, aby si klient smlouvu detailně prostudoval a vyhnul se tak případným sporům. Oproti tomu s uchazečem o pracovní uplatnění personální agentura žádnou smlouvu neuzavírá. Nechává jej podepsat pouze prohlášení, kterým agenturu opravňuje ke zpracování jeho osobních údajů.

Smlouva mezi personální agenturou a klientem zpravidla obsahuje tyto podstatné informace:

- identifikační číslo smlouvy,
- údaj dokládající skutečnost, že jde o smlouvu podle § 269/2 zákona č. 513/1991 Sb.,
- údaje o smluvních stranách tzn. o zprostředkovateli (personální agentuře) a zájemci (klientovi) zahrnující např. název a adresu firmy, IČO, DIČ, jméno osoby, která je oprávněná podepsat smlouvu apod.,
- předmět smlouvy,
- podstatné termíny,
- cenu za poskytnutou službu,
- garanční dobu a postup plnění případné garance,
- povinnosti a postup zprostředkovatele i zájemce,
- další ustanovení týkající se např. doby nabytí platnosti smlouvy, možností vypovězení smlouvy apod. (Evangelu, 2013)

2.13 Sociologický průzkum

V této subkapitole se nachází popis průběhu sociologického průzkumu, dále je zde uvedena metodika, jež bude využita při tvorbě diplomové práce a definice konkrétních metod a nástrojů, jejímž prostřednictvím bude provedeno získávání všech potřebných informací pro zpracování jak teoretické, tak i praktické části této práce.

2.13.1 Etapy sociologického výzkumu

Sociologický průzkum se zpravidla skládá ze tří základních fází. První z nich tzv. **přípravná fáze** představuje nejdůležitější a zároveň nejnáročnější část celého výzkumu, jelikož na ní záleží, zda budou budoucí zjištění využitelná. Tato fáze se člení na předběžnou část, při níž dochází k nadefinování cíle výzkumu, charakterizování problému a detailnějšímu seznámení se s ním, a dále na projektovou část, kdy dochází k vytvoření dokumentu o cílech a obsahu výzkumu, způsobech zkoumání jevů apod. Důležitou součástí této fáze je rovněž organizační zajištění výzkumu, tzn. vytvoření jeho přesného programu. (Surynek a kol., 2001)

V rámci druhé - **realizační fáze** dochází k získávání, zaznamenávání, shromažďování a uchovávání dat pomocí různých výzkumných technik. V této fázi je, s ohledem na budoucí zpracování, důležité dbát na požadovanou kvalitu a kvantitu zaznamenávaných a uchovávaných primárních dat. Vzhledem k nutnosti zabránění vzniku realizačních chyb je součástí této fáze také průběžná kontrola sbíraných dat. (Surynek a kol., 2001)

Poslední fáze představuje **vyhodnocovací etapu**, kdy dochází k zpracování získaných sociologických a sociálně psychologických informací, při čemž je důležité rozlišovat, zda se jedná o výzkum kvalitativní nebo kvantitativní. V případě kvalitativního výzkumu dochází ke zpracování dat pomocí kvalitativní analýzy, oproti tomu v případě kvantitativního výzkumu, jsou data zpracovávány prostřednictvím statistické analýzy. Při zpracovávání jsou data nejprve zaznamenána na příslušné médium, poté dochází k jejich kontrole a úpravě pro potřeby vyhotovení statistického popisu a stanovení významu statistických dat. Následně dochází k interpretaci zjištěných skutečností neboli popisu statistických dat, kdy je značný důraz kladen na propojování empirických výsledků s patřičnými teoretickými stanovisky. Nakonec je vytvořena závěrečná zpráva o dosažených výsledcích výzkumu, využitých metodách a také například o návrzích či doporučeních týkajících se dalšího postupu. (Surynek a kol., 2001)

2.13.2 Metody a metodika použita při zpracování diplomové práce

Prvním krokem k tomu, aby mohla vzniknout teoretická a z části i praktická část této práce, je nastudování knižní tuzemské a zahraniční literatury a vybraných internetových zdrojů. Všechny použité zdroje jsou uvedeny na konci této práce v subkapitole nazvané seznam použitých zdrojů. Metody, využívané v tomto kroku zahrnují dedukci, indukci, analýzu, syntézu a komparaci.

Druhým krokem, při tvorbě této práce, je charakterizování agentury Comac jobs s.r.o. Informace potřebné pro zpracování této kapitoly budou získávány z webových stránek agentury, z vnitropodnikové dokumentace a prostřednictvím emailové a osobní komunikace s vybranými zaměstnanci agentury. Mezi použité metody se zde řadí analýza a syntéza.

V dalším kroku je potřeba popsat stávající procesy získávání a výběru zaměstnanců zmíněnou agenturou v rámci poskytované služby permanent placement tj. vyhledávání zaměstnanců do kmenového stavu klientů agentury. Tato část bude zpracována díky údajům z vnitropodnikových dokumentů agentury a zároveň díky znalostem a informacím, získaným prostřednictvím emailové a osobní komunikace s vybranými zaměstnanci agentury či při pozorování postupu výběrového pohovoru, v průběhu mé dvouleté pracovní zkušenosti v agentuře, na pozici asistentky specialistky náboru v oblasti služby permanent placement.

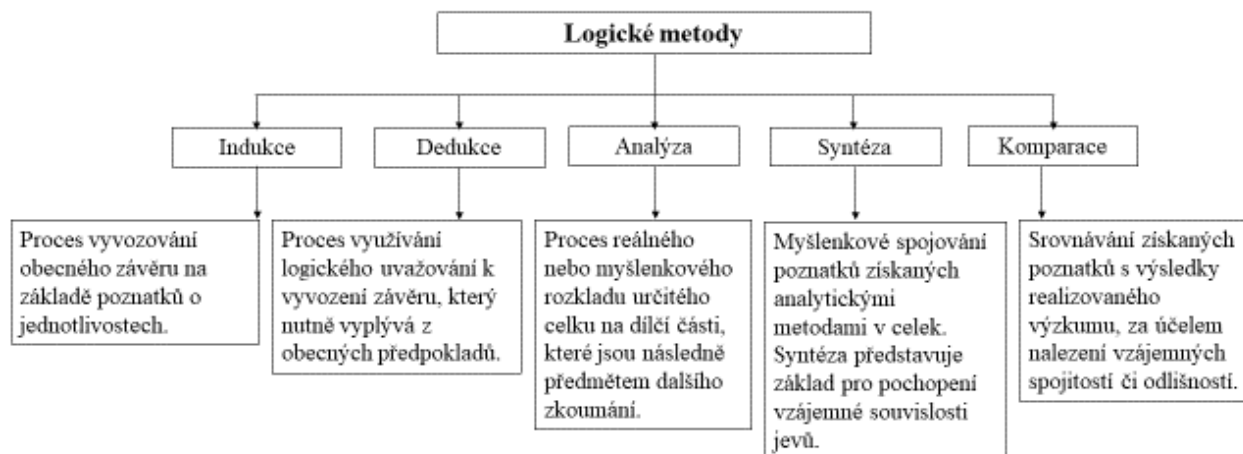
Předposledním krokem při zpracování této práce bude analýza stávajícího procesu získávání a výběru zaměstnanců agenturou v rámci služby permanent placement, která proběhne pomocí písemného dotazníkového šetření. Kvůli zajištění dostatečného počtu respondentů bude šetření probíhat na pobočkách v Novém Jičíně, Praze a v Ostravě. Dotazník bude obsahovat celkem 28 otázek různého typu a jeho distribuci k respondentům pomohou zajistit zaměstnanci agentury. Dotazníky budou respondenti vyplňovat bezprostředně po ukončení pohovoru v agentuře, čímž dojde k zajištění vysoké návratnosti. Za účelem předejití případným chybám v dotazníku a zabránění možnému nepochopení otázkám proběhne také pilotáž na vybraném vzorku lidí. Samotné dotazování bude probíhat od 4. 12. 2019 do 21. 2. 2020. Následně dojde k vyhodnocení dotazníkového šetření, zpracování získaných dat pomocí programu MS Excel a k interpretaci získaných výsledků včetně jejich grafického zobrazení pomocí koláčových a sloupcových grafů.

V závěru této práce dojde na základě vyhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců agenturou Comac jobs s.r.o. k sestavení návrhů a doporučení, které mohou vést ke zlepšení současného stavu. V tomto kroku bude použita metoda komparace získaných teoretických poznatků a současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců v agentuře a dedukce.

Definice použitých metod

Při zpracovávání této práce byly využity jednak metody logické, zahrnující indukci, dedukci, analýzu, syntézu a komparaci, jež jsou podrobněji vysvětleny v obrázku 2.5, a rovněž metody empirické, mezi které se např. řadí písemné dotazování a pozorování. (Armstrong, 2015)

Obrázek. 2.5 Rozdělení logických metod



Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání, 2015; Molnár, Úvod do základů vědecké práce (aneb jak napsat úspěšnou disertaci): Syllabus pro potřeby semináře doktorandů, 2010; Surynek a kol., Základy sociologického výzkumu, 2001

Písemné dotazování

Dotazování je považováno za jednu z nejvyužívanějších metod kvantitativního výzkumu. Představuje metodu sběru primárních dat. Jedním z nástrojů používaných při dotazování je dotazník neboli formulář v papírové či elektronické podobě obsahující sérii otázek, na které vybraní jedinci, označovaní jako respondenti, odpovídají. Díky dotazníkům je tak možno systematicky získávat odpovědi na stěžejní otázky, které mají být prozkoumány. Podoba dotazníků se odvíjí od typu dotazování, které může být buďto osobní, telefonické, online nebo písemné. V praktické části této práce bude využito písemné dotazování v papírové formě. (Armstrong, 2015; Kozel a kol., 2011)

Písemné dotazování je založeno na sběru písemných odpovědí respondentů, na výzkumníkem předem stanovené otázky, uvedené v dotazníku, které musí být formulovány

jednoduše a přesně, jelikož respondent zpravidla nemá možnost se na přesnější specifikaci nikoho dotázat. (Kozel a kol., 2011; Surynek a kol., 2001)

Výhody písemného dotazování zahrnují minimalizaci rizika ovlivnění respondenta osobou tazatele, relativně nízké náklady, adresné oslovení vybraných respondentů a možnost respondenta zvolit si dobu, kdy bude na dané otázky odpovídat. Mezi nevýhody lze zařadit nízkou návratnost, jejímž důsledkem může být prodloužení doby výzkumu či zhoršení jeho reprezentativnosti, nižší spontánnost odpovědí, vzhledem k delšímu času na rozmyšlenou oproti osobnímu dotazování, dále nemožnost kontrolovat, zda dotazník opravdu vyplnila osoba, které byl určen apod. (Armstrong, 2015; Kozel a kol., 2011; Surynek a kol., 2001)

Písemné dotazování lze rozčlenit na adresné, neboli dotazník, jehož cílem je zajištění co nejreprezentativnějších výsledků a neadresné, označované pojmem anketa, jehož výsledky mají spíše orientační charakter. (Surynek a kol., 2001)

V dotaznících se využívají různé druhy otázek, podle variant odpovědí se dělí na:

- otevřené otázky, umožňující respondentům napsat odpověď, kterou uznají sami za vhodnou,
- uzavřené otázky, obsahující nabídku několika variant možných odpovědí, ze kterých si respondent vybírá a následně zaznačí podle něj tu nejvhodnější,
- polouzavřené, umožňující respondentům buďto výběr odpovědi z několika variant nebo možnost zaznačení vlastní odpovědi. (Kozel a kol., 2011)

Uzavřené otázky lze dále členit na alternativní neboli dichotomické či kategorické, umožňující pouze dvě možnosti odpovědi typu „ano“ či „ne“ a na selektivní, tzv. kafeterie nabízející více možností volby. (Surynek a kol., 2001)

Dále lze otázky členit na **přímé a nepřímé**. Přímé otázky neobsahují žádný skrytý význam a jejich smysl je respondentům po přečtení ihned jasný. Oproti tomu nepřímé otázky jsou jejich pravým opakem. Jejich význam je respondentům zpravidla zřejmý, ale zároveň se za ním ukrývá další, skrytý význam. Nepřímé otázky jsou často využívány v rámci psychologických a sociálně psychologických výzkumech. (Surynek a kol., 2001)

Otázky lze rovněž rozčlenit na **instrumentální a meritorní**. Instrumentální se dále dělí na:

- otázky sloužící k navození správné atmosféry při dotazování,
- otázky průběhové, které mají filtrační a větvicí funkci a umožňují korigovat správným směrem sled témat v dotaznících,
- analytické otázky, určené k získání podpůrných údajů (např. vzdělání, pohlaví atd.), potřebných pro následnou analýzu výsledků dotazování. (Surynek a kol., 2001)

Pomocí meritorních neboli výsledkových otázek se zjišťují informace, které se buďto přímo či nepřímo vztahují k předmětu zkoumání. Díky těmto otázkám dochází k zjišťování informací, které je potřeba zjistit a na jejichž základě dochází ke zpracování a vyhodnocení dotazníku. Meritorní otázky se mohou dělit na popisné, zpřesňující či měřítkové. (Surynek a kol., 2001)

Jedním z dalších typů otázek využívaných v dotazníku jsou **škály**. Škály jsou určeny k vyjádření a měření postojů respondenta, jeho názorů, mínění, znalostí, vztahů apod. Respondenti mají možnost vyjádřit postoje, názory, chování atd. například prostřednictvím určité stupnice, v konkrétním intervalu či rozdělením omezeného počtu bodů. Nejčastějším typem škál jsou tzv. hodnotící škály, kdy respondent vyjadřuje svůj názor výběrem jedné kategorie z nabízených možností, například zvolí konkrétní numerický bod na stupnici, vybere si jeden výrok ze skupiny výroků apod. Příkladem hodnotící škály je Likertova škála, kdy respondent vyjadřuje míru svého souhlasu prostřednictvím výběru čísla v rozmezí od 1 do 5, kdy 1 odráží úplný nesouhlas s tvrzením a 5 úplný souhlas. Škály mohou být slovní, číselné nebo grafické. (Kozel a kol., 2011)

Pozorování

Pozorování představuje jednu z metod kvalitativního výzkumu. Lze jej definovat jako plánované, záměrné a cílevědomé sledování aktuálně probíhajících skutečností, například jedinců či skupin při práci, přičemž pozorovatel zpravidla nezasahuje do probíhajícího děje. Pozorování pozorovateli umožňuje vytvořit si reálnou představu o tom, co se právě děje. Často se využívá jako doplňková metoda například v kombinaci s dotazováním. Značnou výhodou této metody je skutečnost, že tazatel není žádným způsobem závislý na ochotě sledovaného spolupracovat, a pokud jedinec neví, že je pozorován, je jeho chování spontánní a tím pádem nedochází ke zkreslení sledovaných skutečností. Nevýhodou pozorování jsou vysoké nároky kladené na pozorovatele a jeho schopnost interpretovat získané informace. (Armstrong, 2015; Kozel a kol., 2011)

Podle subjektu pozorování lze pozorování rozdělit na osobní, realizované člověkem, který může v roli pozorovatele využívat k záznamu dat různé technické pomůcky jako např. kamery, magnetofony atd., nebo mechanické, kdy dochází k zaznamenávání dat technickým zařízením. (Kozel a kol., 2011)

Zároveň může pozorování probíhat prostřednictvím zúčastněného či nezúčastněného pozorovatele. Zúčastněný pozorovatel s pozorovanými subjekty určitým způsobem spolupracuje, aktivně se zapojuje do probíhajícího děje a tím je mu umožněno lepší pochopení tohoto děje. Nezúčastněný pozorovatel naopak pouze sleduje probíhající skutečnosti a nijak se mezi pozorované osoby nezačleňuje. Nevýhodou nezúčastněného pozorování je skutečnost, že pozorovatel získává jen omezenou představu o tom, co se právě děje a zároveň se může setkat s nelibostí pozorovaných osob. (Armstrong, 2015)

3 Charakteristika vybrané společnosti

Tato kapitola obsahuje informace týkající se dynamicky se rozvíjející personální agentury Comac jobs s.r.o. Jednotlivé subkapitoly jsou věnovány charakteristice firmy, vývoji počtu zaměstnanců ve firmě, předmětu podnikání a dalším důležitým údajům.

3.1 Charakteristika agentury Comac jobs s.r.o.

Agentura Comac jobs s.r.o. je personální společnost, která se díky velkému počtu dočasně přidělených zaměstnanců a kooperujících firem řadí mezi deset největších agentur v České republice. Jedná se o společnost s ručením omezeným, která byla založena a do obchodního rejstříku zapsána 31. května 2011 třemi společníky, a to Davidem Luštěkem, Martinem Hladným a Marcelem Macečkem. Současně jí bylo přiřazeno identifikační číslo 286 57 411. Aktuálně jsou jednateli a zároveň i majiteli agentury David Luštěk a Martin Hladný. Základní kapitál agentury Comac jobs s.r.o. je 5 000 000 Kč. Logo agentury lze vidět na obrázku 3.1. (Podnikatel.cz, 2020)

Svou činnost zahájil Comac jobs s.r.o. jako malá lokální personální společnost, působící v Moravskoslezském kraji. Zmínění zakladatelé v ní chtěli zúročit své zkušenosti z oblasti zprostředkování zaměstnání, jež získali v dosavadní profesní praxi a uplatnit tak své představy a plány, jak vybudovat úspěšnou společnost, založenou na plnění potřeb klientů s pomocí týmu kvalifikovaných a spokojených spolupracovníků. V roce 2017 zaměstnávala agentura Comac jobs s.r.o. celkem 2100 agenturních zaměstnanců, což dopomohlo jednatelům Davidu Luštěkovi a Martinu Hladnému dostat se do finále krajského kola soutěže Podnikatel roku.

Sídlo agentury se nachází na adrese Těšínská 737/30, Horní Těrlicko, PSČ 735 42, Těrlicko. Centrála společnosti Comac jobs s.r.o. se v současné době nachází v Ostravě, na ulici Janáčkova 16, PSČ 702 00. V celé České republice pak působí celkem deset poboček, a to v Kopřivnici, Kunčicích, Rychvaldu, Náchodě, Českém Těšíně, Opavě, Novém Jičíně, Praze, Kolíně a již zmíněné Ostravě. Jednotlivé pobočky, rozlišené podle toho, zda poskytují službu permanent placement, temporary placement či obojí lze vidět na obrázku 3.2. Mimo Českou republiku působí agentura Comac jobs s.r.o. také v Polsku, kde má zřízeny dvě pobočky, a to ve městech Wodzisław Śląski a Bielsko-Biala. (Comacjobs.cz, 2020)

Comac jobs s.r.o. je jedním z členů Asociace pracovních agentur (APA). Tato nezisková nepolitická profesní organizace sdružovala v srpnu roku 2019 celkem 40 agentur práce,

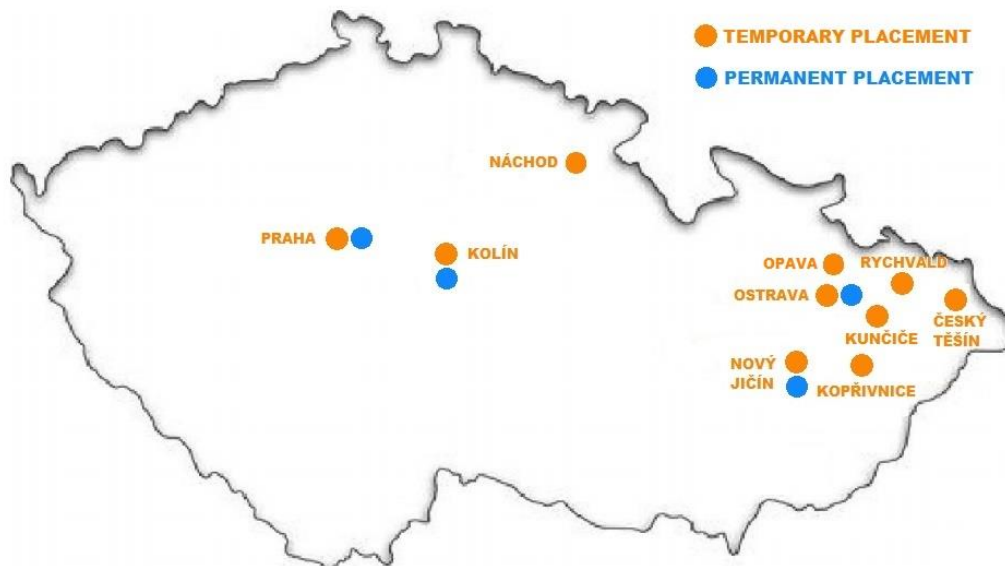
zaměřujících se převážně na poskytování služby temporary help neboli dočasné přidělení zaměstnanců ke klientovi. (APA, 2019; Evangelu, 2011)

Obrázek 3.1. Logo společnosti



Zdroj: Webové stránky agentury Comac jobs s.r.o.

Obrázek 3.2 Mapa pokrytí služeb agentury Comac jobs v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů agentury Comac jobs s.r.o.

3.1.1 Cíle společnosti

Hlavním cílem agentury je poskytování co nejvyšší kvality služeb klientům v oblasti nábory nových zaměstnanců do společností působících převážně v oblasti průmyslových oborů. Neméně důležitým cílem agentury je rovněž zajištění maximální pomoci všem uchazečům o práci v průběhu celého náborového procesu. Díky kvalitní práci a dosahování těchto cílů si agentura udržuje a upevňuje silnou pozici na trhu práce.

Mimo jiné se agentura soustředí také na stabilizaci svých kmenových zaměstnanců. Díky velmi úzké spolupráci s klienty dochází k rozvoji kompetencí a zkušeností všech konzultantů, specialistů a zainteresovaných pracovníků v agentuře. Vedení agentury si dobře uvědomuje úlohu svých zaměstnanců. Práce každého pracovníka je důležitá pro úspěch celé společnosti, proto je jedním z cílů zajistit si spokojené zaměstnance s vyrovnaným pracovním výkonem.

3.1.2 Hodnoty a zásady společnosti

Agentura Comac jobs s.r.o. se ve všech svých aktivitách řídí hodnotami, tedy tím, co je pro ni důležité a co by měli sdílet i její zaměstnanci. Tyto hodnoty dávají agentuře image, tvář navenek, neboli odrážejí, jak ji vidí zákazníci, okolí a organizace se kterými spolupracuje, a zároveň dávají vlastním zaměstnancům návod na to, co je správné a žádoucí a co je nesprávné, nežádoucí.

Mezi základní hodnoty agentury Comac jobs s.r.o. se řadí:

- orientace na zákazníka a kandidáta,
- zaměstnanci jako nejdůležitější prvek firemního organizmu,
- společenská odpovědnost vůči širšímu okolí.

„Proto pokud něco neumíš, naučíme tě to, pokud nemůžeš, pomůžeme, ale pokud nechceš, pak tě nepotřebujeme.“

Hlavní zásady agentury Comac jobs s.r.o. zahrnují kvalitní výběr zaměstnanců, intenzivní komunikaci, a to jak s klienty, tak i se svými zaměstnanci a jednotlivými kandidáty se zájmem o pracovní uplatnění. Dále dodržování všech platných zákonů a podmínek v oblasti přidělování zaměstnanců určených státem, zahrnující např. srovnatelné mzdové podmínky apod. a v neposlední řadě podporu všech svých zaměstnanců jednak v pracovních a zároveň také v pracovněprávních záležitostech po celou dobu trvání pracovního poměru. (Comacjobs.cz, 2020)

3.1.3 Předmět podnikání

Dle obchodního rejstříku je předmětem podnikání agentury Comac jobs s.r.o. výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Agentura realizuje svou činnost na základě povolení ke zprostředkování zaměstnání od MPSV, vydávaného úřadem práce. Comac jobs s.r.o. vlastní povolení ke všem formám zprostředkování uvedených v subkapitole 2.10. Zabývá se poskytováním služeb jak pro samotné uchazeče, kteří projevují zájem o pracovní uplatnění na nejrůznějších pracovních pozicích, tak i pro své klienty, působících v různých odvětvích průmyslu, jako např. automobilovém, strojírenském, elektrotechnickém apod., se kterými zpravidla dlouhodobě spolupracuje a snaží se jim zabezpečit nejideálnější pracovníky s potřebnými kompetencemi. (Podnikatel.cz, 2020)

Pro potřeby klientů se agentura specializuje na čtyři oblasti poskytování služeb, a to na:

1. permanent placement,
2. temporary placement,
3. outsourcing,
4. try and hire.

Permanent placement je služba představující nábor zaměstnanců do kmenového stavu firem. Tuto službu poskytuje agentura svým klientům od roku 2013. V rámci této služby agentura vyhledává a následně dodává klientům pracovníky za účelem obsazení trvalých pracovních míst. Často se jedná o vysoce kvalifikované pracovníky nebo zajištění osob na pracovní pozice, které je velmi obtížné obsadit apod. Díky využití permanent placementu firmy výrazně šetří čas i peníze spojené se zajištěním náborového procesu, redukuje finanční náklady spojené například se zajištěním personální inzerce, získávají přístup k většímu počtu vhodných kandidátů apod. Agentura má k dispozici širokou škálu zdrojů kandidátů, zajišťuje profesionální přístup konzultanta, zahrnující realizaci osobních pohovorů s kandidáty, ověřování referencí, různé způsoby testování a vyhodnocování profilů kandidátů. Značnou výhodou je individuální nastavení náborového procesu kandidátů tak, aby vyhovoval požadavkům konkrétního klienta. V rámci této služby dochází k platbě za její poskytnutí až v případě úspěšného nastoupení kandidáta do firmy, čímž je deklarována garance nástupu.

Temporary placement neboli dočasné přidělení pracovníků je druhá z poskytovaných služeb agentury Comac jobs s.r.o. Prostřednictvím této služby získávají klienti agentury v krátkém časovém horizontu, někdy i v průběhu několika hodin, potřebný počet pracovníků na zajištění

jejich podnikatelské činnosti. Přidělení pracovníci jsou na základě pracovní smlouvy zaměstnanci agentury, avšak klienti mají v případě zájmu možnost jejich převedení do kmenového stavu. V Moravskoslezském kraji je tato činnost společnosti Comac jobs s.r.o. využívána převážně při zprostředkování pracovníků na dělnické pozice ke klientům z automobilového průmyslu. Součástí služby je například provedení povinné lékařské prohlídky a školení o bezpečnosti práce na pracovišti.

Outsourcing umožňuje optimalizovat potřebné množství lidských zdrojů v organizacích. Agentura v rámci této služby přebírá od klientů zaměstnance, kteří nemohou být z různých důvodů zahrnuti do kmenového stavu. Zaměstnanec může i nadále vykonávat práci na své pozici s tím, že dochází k uzavření nové pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a agenturou. Mezi výhody této služby se řadí ulehčení administrativy spojené se mzdovou agendou a uzavíráním pracovních smluv, možnost řetězení smluv na dobu určitou, snížení přímých mzdových nákladů klienta za pracovníky, které přebrala agentura a rychlé řešení případného nedostatku pracovníků u klienta formou brigádníků v průběhu jednoho dne.

Poslední služba, kterou se Comac jobs s.r.o. zabývá, je **Try and Hire**. Tato služba v sobě kloubí výhody permanent a temporary placementu. Umožňuje převádět dočasně přidělené agenturní pracovníky do kmenového stavu klienta. Jedná se o službu, která je velice efektivní, jelikož se jedná o převod zaměstnanců, kteří ve firmě již nějakou dobu pracují, znají pracovní prostředí, firemní kulturu, náplň práce a celkový chod firmy a jejichž produktivita odpovídá požadavkům klienta. Společnosti, které tuto službu aktivně využívají, tak mají možnost okamžitého doplnění zaměstnanců do potřebného počtu kmenových pracovníků, dále získávají možnost prodloužení zkušební doby zaměstnanců, efektivněji zhodnocují finanční prostředky vyhrazené na náborový proces a dochází u nich ke snížení fluktuace nově nastupujících pracovníků.

Do roku 2018 byla pro Comac jobs s.r.o. stěžejní služba temporary placement. Permanent placement, tak jak ho známe dnes, se začal rozvíjet až na začátku roku 2019 a postupně se stává důležitou součástí skladby firemních služeb. Posledně jmenované dvě služby jsou realizovány primárně jako rozšíření stávajících služeb u aktivních klientů. Jako všechny společnosti na trhu čelí i agentura Comac jobs s.r.o. nedostatku vhodných kandidátů, ale vyvíjí veškeré úsilí, aby naplnila převis poptávky u svých zákazníků.

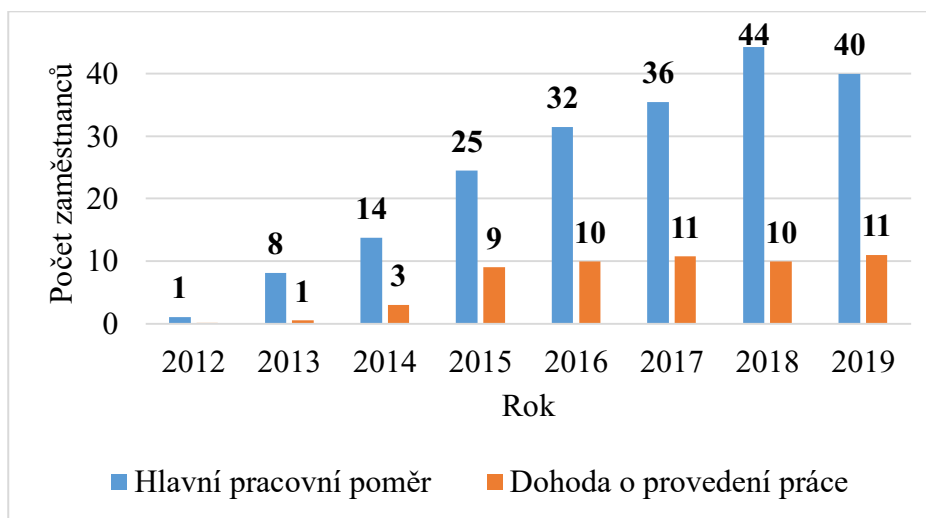
3.1.4 Zaměstnanci

Agentura Comac jobs s.r.o. dbá na to, aby disponovala kvalitním týmem interních zaměstnanců. Zaměstnává pracovníky na nejrůznějších pracovních pozicích, zaměřujících se na poskytování personálních služeb. Převážně se jedná o management agentury, zahrnující např. obchodního ředitele, obchodní a regionální manažery, dále konzultanty poskytující služby permanent a temporary placement, pracovníky zajišťující administrativu, jako jsou např. asistentky, pracovníci účtárny apod.

Agentura u svých zaměstnanců lpí na profesionalitě, loajalitě, kvalifikaci a týmové spolupráci. Stejně jako ve všech organizacích i v personálních agenturách dochází k pohybu lidských zdrojů. Vývoj počtu zaměstnanců, které agentura zaměstnává na hlavní pracovní poměr, nebo na základě dohody o provedení práce od roku 2012, lze vidět v grafu 3.1. Na začátku roku 2019 došlo v některých pobočkách agentury ke snižování počtu zaměstnanců. Tato redukce nastala jednak v pobočkách, které vykazovaly delší dobu ztrátu, ale také v pobočkách, ve kterých došlo ke zjednodušení organizační struktury a zvyšování efektivity práce. Na konci roku 2019 zaměstnávala agentura celkem 40 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a 11 zaměstnanců na základě dohody o provedení práce. Vzhledem k datu tvorby této práce není možno definovat přesné číslo na konci roku 2020. Počet pracovníků se odvíjí od aktuálních potřeb agentury.

Comac jobs s.r.o. se snaží pro své zaměstnance neustále vytvářet takové pracovní podmínky, jež je mají motivovat k dosahování výsledků, které jsou od nich očekávány. V roce 2019 došlo k zavedení hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců, otevírající širší možnosti komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, a ve svém důsledku vedoucí ke spravedlivému odměňování, vytvoření vzdělávacího programu, stanovení úkolů pro rok 2020 a umožňující lépe soustředit činnosti jednotlivců k dosažení cílů agentury. Hodnocení probíhá ve dvou krocích. Prvním z nich je sebehodnocení jednotlivých zaměstnanců pomocí tištěných dotazníků a druhým je hodnocení zaměstnance nadřízeným pracovníkem prostřednictvím hodnotícího rozhovoru, ve kterém mají zaměstnanci možnost sdělit nadřízeným své nápady, názory, a návrhy na zlepšení práce, a naopak nadřízení hodnoceným zaměstnancům sdělují, jak hodnotí jejich přístup k práci a pracovní výkon. Hodnocení probíhalo v roce 2019 na jaře a následně v listopadu. Dále došlo k nastavení nových personálních norem jako je např. pracovní řád či etický kodex, které umožňují zaměstnancům se lépe orientovat ve firemních pravidlech. V neposlední řadě se agentura zaměřuje na vyváření podmínek pro zlepšení spolupráce mezi zaměstnanci jednotlivých poboček.

Graf 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců v agentuře Comac jobs s.r.o.

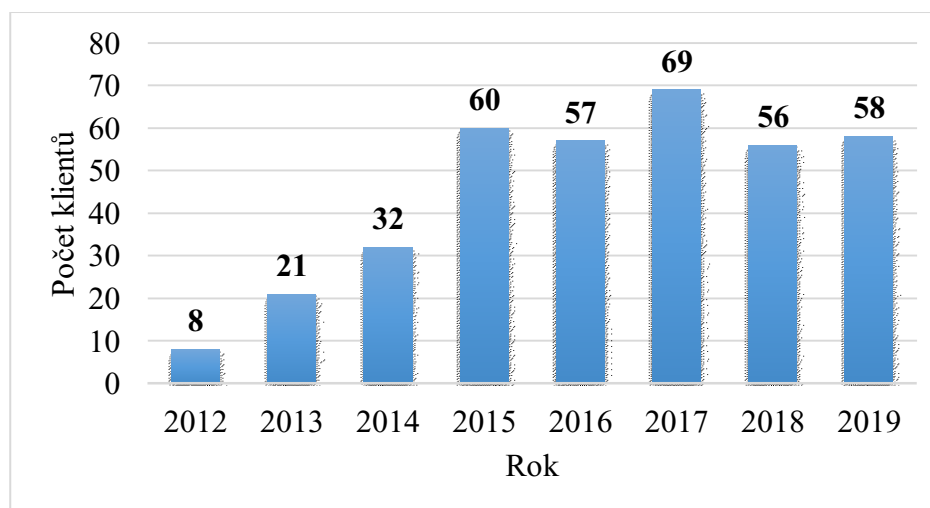


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů agentury Comac jobs s.r.o.

3.1.5 Klienti

Personální agentura Comac jobs s.r.o. zabezpečuje pracovníky pro řadu svých zákazníků – klientů z různých oborů. Vývoj počtu klientů, kteří využili či využívají nabízenou službu permanent placement od roku 2012 do roku 2019 lze vidět v grafu 3.2. Klienti agentury působí zejména v automobilovém, strojírenském, zpracovatelském a elektrotechnickém průmyslu. Dále pak také v sektorech doprava a logistika, IT, správa nemovitostí a potravinářství.

Graf 3.2 Vývoj počtu klientů agentury Comac jobs s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů agentury Comac jobs s.r.o.

3.2 Trh práce

Trh práce je pojímán jako státem regulovaný prostor, kde dochází ke střetu nabídky a poptávky po práci, tvorbě ceny práce, hospodářské soutěži, pohybu pracovních sil a utváření podmínek zaměstnanosti. Na trhu práce se nachází od určitého věku každý jedinec, neboť všichni disponují schopnostmi, dovednostmi, kvalifikací neboli souhrnně předpoklady pro vykonávání určité práce, které nabízí straně poptávky, tzn. organizacím či podnikatelům, výměnou za mzdu nebo plat. Poptávková i nabídková strana na trhu práce je determinovaná řadou faktorů. Mezi faktory na straně nabídky se řadí úroveň reálných mezd a ostatní příjmy, demografický vývoj populace, kultura, tradice, míra ekonomické aktivity, finanční poměry domácností apod. Poptávkovou stranu ovlivňuje reálná mzda, produktivita práce, počet pracovníků na trhu práce, poptávka po produkci firem, predikovaný vývoj tržeb atd. Hlavním důvodem existence tohoto trhu je alokace práce napříč odvětvími, regiony či mezi zaměstnavateli. (Dvořáková, 2007; Managementmania, 2015)

3.2.1 Trh práce ČR

V ČR je na tento trh pohlíženo regionálně, jelikož zaměstnanost, nezaměstnanost, profesní a odvětvová struktura se v jednotlivých krajích liší v závislosti na ekonomických, demografických, geografických a historických faktorech. (NúV, 2019)

Trh práce v ČR prošel v průběhu času rychlými změnami spojenými s restrukturalizací, technologickým pokrokem, přísunem zahraničního kapitálu a problémy vznikajícími z důvodu nesouladu nabídky a poptávky po práci, které zapříčiňují přesuny pracovních sil mezi odvětvími, organizacemi i profesemi. I přes změny patří Česko mezi země EU s nejvyšší mírou ekonomické aktivity, která se měří jako poměr počtu ekonomicky aktivních jedinců neboli součet zaměstnaných a nezaměstnaných, vůči počtu osob od 15 let v %. (Dvořáková, 2007)

3.2.2 Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je stav nerovnováhy na trhu práce, kdy poptávka po práci převyšuje nabídku práce. Nezaměstnanost se člení na frikční, cyklickou, sezónní a strukturální. Dle definice Mezinárodní organizace práce ILO jsou za nezaměstnané považovány všechny osoby od 15 let, které ve stanoveném období nebyly zaměstnané, aktivně vyhledávaly pracovní uplatnění a byly připraveny nastoupit do nové práce okamžitě nebo maximálně do 14 dní. Nezaměstnanost

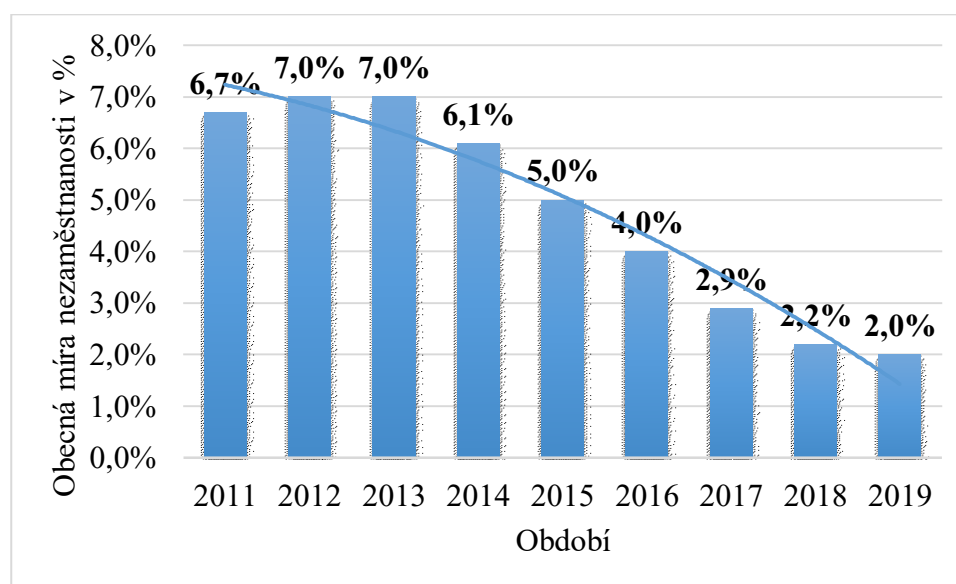
se zpravidla měří pomocí míry nezaměstnanosti, která vyjadřuje podíl nezaměstnaných osob na celkové pracovní síle. V ČR jsou zjišťovány dva ukazatele míry nezaměstnanosti. První z nich, tzv. **registrovanou míru nezaměstnanosti**, zveřejňuje MPSV na základě počtu osob, kteří mají zájem o zaměstnání a jsou registrováni na úřadu práce. Druhý je takzvaná **obecná míra nezaměstnanosti**, zjišťovaná ČSÚ na základě výsledků výběrového šetření pracovních sil. (Dvořáková, 2007; ČSÚ, 2012; ČSÚ, 2019)

Nezaměstnanost v ČR a její vliv na činnost agentury

Česká republika, jakožto jedna ze zemí EU, se vyznačuje velice dobrým stavem na trhu práce. V posledních letech docházelo k opakovanému poklesu nezaměstnanosti, znázorněného v grafu 3.3 a růstu zaměstnanosti. Tento vývoj byl způsoben pozitivním vývojem hospodářství, účinnými aktivitami Úřadu práce ČR a aktivními státními zásahy. Zároveň však docházelo ke zvyšování počtu volných pracovních míst. V roce 2018 jich Úřad práce ČR evidoval 285,5 tisíc, což je v porovnání s rokem 2017 o 107,3 tisíce více. Následkem tohoto faktu bylo, podle informací z tiskové zprávy MPSV uveřejněné v květnu 2019, zpomalování jak poklesu nezaměstnanosti, tak i růstu zaměstnanosti, které mělo pokračovat v průběhu celého roku 2019. Ministerstvo na základě těchto zjištění plánovalo opatření, která měla vést k aktivaci osob, jež byly doposud ekonomicky neaktivní. (MPSV, 2019)

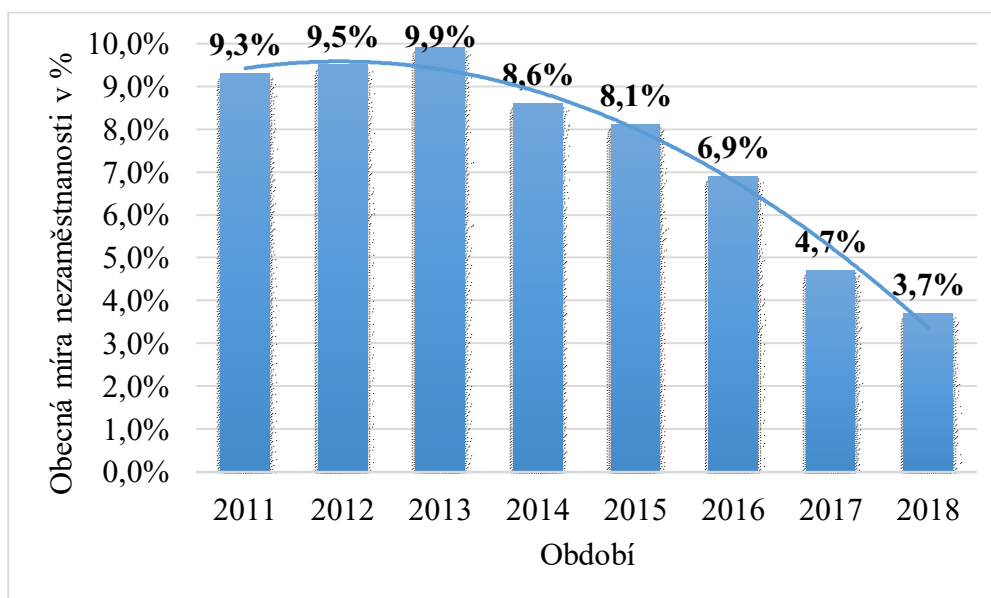
Zmíněné skutečnosti se mimo jiné projevují v rámci zprostředkovatelské činnosti agentur. Vzhledem k poklesu nezaměstnanosti klesá na trhu práce množství volných pracovních sil a zároveň dochází ke zvyšování zájmu o spolupráci s personálními agenturami a agenturami práce ze stran firem, které potřebují výkonné pracovníky na zabezpečení svých činností. Tento jev lze pozorovat také u agentury Comac jobs s.r.o. Vývoj počtu klientů, se kterými agentura od roku 2012 v rámci poskytované služby permanent placement spolupracovala či spolupracuje, lze vidět v grafu 3.2 v subkapitole 3.1.5. Do roku 2015 počet klientů, kteří využili službu permanent placement rostl, od roku 2016 počet lehce kolísá.

Graf 3.3 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020

Graf 3.4 Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v MSK



Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020

V grafu č. 3.3 lze vidět opakující se pokles obecné míry nezaměstnanosti v České republice od roku 2011 do současnosti. V roce 2012 byl zaznamenán menší nárůst na 7 %. Tato hodnota přetrvávala ještě v roce 2013, ovšem od tohoto roku má obecná míra nezaměstnanosti v ČR

klesající tendenci. Oproti tomu v Moravskoslezském kraji, jak je vidět z grafu 3.4, se obecná míra nezaměstnanosti pomalu zvyšovala až do roku 2013. Od tohoto roku lze však také vidět opakující se pokles. V roce 2011, kdy byla společnost Comac jobs s.r.o. založena, dosahovala obecná míra nezaměstnanosti v ČR 6,7 %, na konci roku 2019 byla její hodnota 2 %. (ČSÚ, 2020)

4 Analýza současného procesu získávání a výběru zaměstnanců

V této kapitole jsou obsaženy bližší informace týkající se současného procesu získávání a výběru zaměstnanců do kmenového stavu klientů, realizovaného personální agenturou Comac jobs s.r.o., zpracované na základě údajů poskytnutých agenturou. Je zde detailně popsán celý průběh náborového procesu v rámci služby permanent placement a dále také vyhodnoceno dotazníkového šetření.

4.1 Průběh náborového procesu v rámci služby permanent placement

Agentura Comac jobs s.r.o. se primárně zaměřuje na vyhledávání vhodných kandidátů a servis pro klienty působící na území České republiky. V roce 2019 otevřela novou náborovou pobočku v Polsku za účelem vyhledávání kandidátů pro české výrobní společnosti. Celý postup výběru kandidátů a následné zpracovávání jejich osobních údajů probíhá v agentuře v souladu s právními předpisy České republiky a Evropské unie. Zároveň agentura lpí na dodržování mravních norem a slušnosti chování jak vůči klientům, tak i vůči kandidátům. Jednotlivé kroky náborového procesu v rámci služby permanent placement jsou popsány v následujících subkapitolách.

4.1.1 Obdržení požadavku

Prvním krokem v náborovém procesu je získání požadavku na obsazení volného pracovního místa od zákazníka agentury neboli klienta. Po obdržení požadavku uzavírají majitelé agentury, regionální manažer nebo obchodní manažer agentury Comac jobs s.r.o. s klientem rámcovou smlouvu o poskytování služeb. Požadavek získává agentura Comac jobs s.r.o. třemi způsoby. První variantou je situace, kdy agenturu kontaktuje s poptávkou přímo zadavatelská firma – klient, která má zájem o spolupráci za účelem vyhledání vhodných kandidátů na volná pracovní místa. V tomto případě zpravidla zástupce dané firmy napíše žádost o spolupráci a odešle ji na centrální adresu agentury. Tento způsob získání požadavku se však v agentuře Comac jobs s.r.o. děje velmi zřídka. Druhou variantou je získání nových, akvizičních klientů na trhu práce regionálními manažery agentury. Tito manažeři prostřednictvím různých vyhledávačů a pracovních portálů vyhledávají firmy, které chtějí obsadit určité pracovní pozice, následně do těchto firem volají s nabídkou spolupráce a aktivně si domlouvají schůzky s cílem uzavřít obchod, jehož obsahem je právě nábor neboli vyhledávání vhodných kandidátů na dané pracovní

pozice. Třetí možností je opakované získání zakázek od stávajících, nebo historických klientů agentury.

Jakmile agentura obdrží požadavek, musí dojít k přesné specifikaci požadavků na zaměstnance ze strany klienta. Specifikace musí obsahovat detailní informace o požadovaných znalostech, schopnostech, dovednostech, jazykové vybavenosti, chování, úrovni vzdělání, popřípadě praxi a dalších specifických požadavcích, které musí hledaný kandidát splňovat. Zároveň je nutné detailně popsat pracovní náplň, kterou bude pracovník vykonávat a také co může naopak za svou dobře odvedenou práci od firmy očekávat, což je důležitý předpoklad pro motivaci potencionálních uchazečů zareagovat na danou nabídku.

Aby doporučení kandidáti splňovali požadavky klienta v co největší míře, navštěvuje konzultantka či konzultant, který bude mít následný průběh náborového procesu na starost, firmu klienta, za účelem pochopení hodnot firmy, kvality jejich výrobků, a primárně aby si vytvořil reálnou představu o pracovní náplni hledaných pracovníků. Konzultant zpravidla navštěvuje jednak kanceláře, kde se setkává s vedoucími oddělení, pro které následně bude zaměstnance na volné pracovní pozice vyhledávat, a zároveň také výrobu.

4.1.2 Vyhledávání kandidátů

K vyhledávání kandidátů pro klienty využívá agentura Comac jobs s.r.o. širokou škálu zdrojů. Jejich výběr a kombinace se odvíjí od charakteru obsazované pozice. Mezi tyto zdroje se řadí:

- interní databáze a vlastní zdroje konzultantů,
- databáze kandidátů na dostupných serverech,
- inzerce na pracovních portálech,
- kampaně na sociálních sítích – Facebook, LinkedIn,
- placené PPC kampaně,
- spolupráce v rámci poboček,
- přímé oslovení potenciálních uchazečů na LinkedInu,
- doporučení dalších kandidátů stávajícími kandidáty či klienty agentury,
- přímé oslovení kandidátů na pracovním trhu. Agentura je schopna provést průzkum trhu a oslovit osoby zaměstnané u jiných firem s nabídkou změny práce. Tato varianta je považována za záložní řešení.

Při potřebě obsadit některou z volných pracovních pozic u klienta je primárně využíváno vyhledávání a důkladné zvážení všech vhodných kandidátů zaevidovaných v interní databázi agentury. V této databázi jsou evidovány veškeré informace o jednotlivých uchazečích, kteří buďto v minulosti projevili nebo aktuálně projevují zájem o pracovní uplatnění. Nacházejí se zde osobní údaje jednotlivých uchazečů, informace o průběhu současných i minulých náborových projektů, jsou zde evidovány životopisy a další dokumenty, které jednotliví uchazeči zaslali, dále se zde nacházejí informace, z jakých zdrojů se uchazeči o pozici dozvěděli a mnoho dalších cenných údajů. Mimoto obsahuje databáze rovněž podstatné údaje o jednotlivých klientech, se kterými agentura spolupracuje, mezi které se řadí například název firmy, adresa, kontaktní osoby apod.

Uchazeči se mohou do databáze agentury zaregistrovat i v případě, kdy není vypsaná konkrétní pracovní pozice, která by je zaujala, a to prostřednictvím vyplnění krátkého formuláře uveřejněného na webových stránkách agentury Comac jobs s.r.o. Na svůj profil mají poté možnost nahrát svůj aktuální životopis, vyplnit osobní údaje a obory náboru, které je z hlediska pracovního uplatnění zajímají či informace o dosaženém vzdělání. Dále zde mohou zveřejnit například své zkušenosti, požadavky na směny, výši mzdy či typ úvazku, požadovanou lokalitu, kde by chtěli pracovat, své profily na sociálních sítích a další údaje. V případě, že konzultanti v budoucnu najdou pracovní pozici, která by odpovídala profilu uchazeče, kontaktují jej s informacemi ohledně možnosti pracovního uplatnění. Kromě toho se mohou jednotliví uchazeči o práci zaregistrovat na webových stránkách agentury k odběru upozornění na nové nabídky práce, odpovídající nadefinovaným požadavkům uchazečů, které jim budou přicházet buďto denně, nebo týdně na jejich emailovou adresu.

Kromě databáze využívá agentura k získávání zaměstnanců pro své klienty ve značné míře internetovou inzerci na pracovních portálech uvedených v tabulce 4.1, na nichž má vytvořený firemní účet a zakoupené kredity. Počet kreditů se pak při zveřejňování inzerátů postupně zmenšuje. Samotná nabídka práce je na těchto portálech zveřejňována vždy na jeden měsíc. Uchazeči tak mají možnost zareagovat na některý agenturou vystavený inzerát s konkrétní nabídkou práce, zaslat do agentury svůj životopis a zařadit se automaticky mezi zvažované kandidáty. Reakce uchazečů na uveřejněnou nabídku práce, včetně přiložených životopisů, následně přicházejí do emailu konzultanta agentury Comac jobs s.r.o., který má nábor na danou pracovní pozici na starost a jsou pravidelně evidovány v interní databázi. Většina inzertních portálů

nabízí kromě inzerování také přístup do databáze životopisů uchazečů o zaměstnání, kde mohou konzultanti vyhledávat kandidáty z různých oborů i lokalit. Při nalezení vhodného kandidáta si agentura může stáhnout jeho životopis a získat tak na něj kontaktní údaje. Za každý takto získaný životopis pak portál agentury odečte předem stanovený počet kreditů. Kromě pracovních portálů inzeruje Comac jobs s.r.o. aktuální nabídky práce rovněž na svých webových stránkách, v sekci nabídky práce, přes které mají uchazeči také možnost zareagovat a zaslat svůj životopis nebo přímo kontaktovat konkrétního konzultanta, který má nábor na danou pozici na starost. Inzeráty sestavují konzultanti na základě informací poskytnutých klientem.

Vzhledem k technologickému pokroku je nutné, aby i personální agentury šly s dobou, a proto jsou vhodní uchazeči v agentuře Comac jobs s.r.o. vyhledávání a oslovování s nabídkami práce také na sociálních a profesních sítích jako je Facebook nebo LinkedIn, kde mají konzultanti agentury založené účty. V rámci hledání efektivních cest k nalezení vhodných kandidátů pro klienty plánuje agentura v nejbližší době realizovat také kampaně na Twitteru a Instagramu.

Tabulka 4.1 Přehled využívaných pracovních portálů

Pracovní portál
www.jobs.cz
www.prace.cz
www.profesia.cz
www.avizo.cz
www.superkariera.cz
www.kariera.cz
www.jenprace.cz
www.zivotopisy.cz
www.dobraprace.cz
www.volnamista.cz

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů agentury Comac jobs s.r.o.

V tabulce 4.1 lze vidět přehled pracovních portálů, které agentura Comac jobs s.r.o. využívá k inzerování volných pracovních míst a některé z nich rovněž k vyhledávání uchazečů v databázi životopisů, za účelem získávání zaměstnanců pro své klienty. Nejvyužívanějším portálem v agentuře Comac jobs s.r.o. je jobs.cz

4.1.3 Screening životopisů

Jakmile získá konzultant agentury Comac jobs s.r.o. dostatečný počet uchazečů se zájmem o pracovní uplatnění na konkrétní pracovní pozici, kterou potřebuje klient aktuálně obsadit, nastává další fáze v celém náborovém procesu, a to je screening životopisů. V této fázi dochází k prostudování všech životopisů, které jednotliví uchazeči do agentury zaslali, s cílem vyloučit nevhodné jedince, kteří podle údajů obsažených v životopise neodpovídají požadavkům nadefinovaným klientem. Nevhodní kandidáti jsou o zamítnutí informováni buďto telefonicky, nebo písemně prostřednictvím emailové komunikace.

4.1.4 Telefonický screening

Dalším krokem v náborovém procesu je telefonický screening. Předtím, než si konzultant pozve vybrané kandidáty, kteří prošli screeningem životopisů do agentury na výběrový pohovor, kontaktuje je nejdříve telefonicky za účelem prověření zjištěných nejasností v jejich životopisech a doplnění si dalších podstatných údajů, které v životopisech chybí. Zároveň si konzultant ověřuje motivaci jednotlivých kandidátů ke změně a důvody, které je vedou ke změně zaměstnání. Konzultant pokládá kandidátům cílené otázky, které slouží k ověření jejich vhodnosti na danou pracovní pozici. Tyto otázky se týkají dovedností a zkušeností jednotlivých kandidátů, prověřují jazykové znalosti, zjišťují jejich mzdová očekávání, možný termín nástupu do nového zaměstnání, a v neposlední řadě jejich očekávání od nového zaměstnání. Díky těmto informacím se konzultant ujistí, že kandidáti, které si následně pozve na výběrový pohovor do agentury, budou co nejlépe odpovídat požadavkům klienta.

4.1.5 Osobní pohovor

Kandidáti, kteří úspěšně prošli telefonickým screeningem, jsou následně, jednak telefonicky, ale také prostřednictvím emailové komunikace, pozváni do agentury na výběrový pohovor. Tento pohovor obvykle probíhá s konzultantem agentury, který má obsazování určité pracovní pozice klienta na starost. Za účelem poskytnutí co nejkvalitnějších služeb je pohovor vždy veden s ohledem na zadané požadavky konkrétního klienta, což znamená, že se konzultant primárně nezaměřuje, na jakou pozici je kandidát vhodný, ale zda je vhodný na konkrétní pracovní pozici, kterou obsazuje pro daného klienta.

Osobní pohovor probíhá v agentuře podle určité struktury. V úvodu konzultant přivítá kandidáta, poděkuje mu za jeho zájem o spolupráci a položí několik úvodních otázek, na navození příjemné atmosféry, týkajících se například průběhu cesty do agentury apod. Následně konzultant přejde k samotnému pohovoru. Nejdříve nechává kandidátovi prostor, aby se představil a krátce o sobě něco pověděl, poté se vyptává, co všechno ví o firmě klienta. V další fázi se konzultant zaměřuje na ověření si informací, které získal z předešlého telefonického screeningu.

Nejdůležitější částí celého pohovoru je pak zjišťování zkušeností, znalostí a dovedností, kterými kandidát disponuje a ověření si informací, které má uvedené v životopise. Je důležité, aby tyto údaje co nejvíce odpovídaly požadavkům nadefinovaných klientem. Za tímto účelem pokládá konzultant kandidátovi cílené otázky, zaměřené na jeho kompetence a minulé pracovní zkušenosti. Konzultant zpravidla nechává kandidáta otevřeně odpovídat na položené otázky a poté se dále doptává. Pokud obsazovaná pozice vyžaduje, aby daný kandidát uměl komunikovat v cizím jazyce, bývá součástí pohovoru také krátký rozhovor v cizím jazyce, nejčastěji v angličtině. V rámci pohovoru zjišťuje konzultant také referenční kontaktní osoby z předešlých zaměstnání kandidáta.

Je nutné, aby všechny firmy braly na zřetel, že ačkoliv si ony vybírají své zaměstnance, tak si také zaměstnanci vybírají svou firmu. Proto musí být součástí pohovoru také prostor na zjištění požadavků daného kandidáta. Konzultant se snaží zjistit, co je pro daného kandidáta z hlediska pracovního uplatnění důležité, co musí nabízená pracovní pozice splňovat, na jaké pozice a do jakých firem již kandidát reagoval, kde byl na pohovoru, a kde popřípadě již získal nabídku možného pracovního uplatnění. Zároveň se konzultant zabývá tím, jaká má kandidát mzdová očekávání. Pokud jsou tato očekávání nereálná, tzn. velmi nízká či naopak příliš vysoká, informuje jej konzultant o současné situaci na trhu práce.

V závěru pohovoru pak konzultant kandidátovi detailněji představí obsazovanou pozici a firmu klienta a následně je kandidátovi dán prostor pro jeho dotazy. Pokud žádné nemá, poděkuje mu konzultant za jeho účast ve výběrovém pohovoru a informuje jej o termínu zpětné vazby a případných dalších krocích.

U některých, převážně nižších pozic, jako je například obráběč či svářeč, realizuje konzultant agentury Comac jobs s.r.o. často pohovory s kandidáty pouze po telefonu a do agentury je již nezve. Důvodem je skutečnost, že tito kandidáti jsou zpravidla ochotni dostavit se maximálně na jeden osobní pohovor, a proto je v tomto případě upřednostňován případný následující osobní

pohovor u samotného klienta. Zároveň také pokud je daný kandidát z daleka, nabízí agentura možnost provést pohovor prostřednictvím Skypu.

Jakmile konzultant agentury ukončí s kandidátem pohovor, rozhoduje se na základě zjištěných skutečností o tom, zda jej bude prezentovat ve firmě klienta či nikoliv. Kandidátům, o kterých usoudí, že jejich kompetence neodpovídají požadavkům dané pracovní pozice, sděluje prostřednictvím emailu, popřípadě telefonicky, informaci o jejich neúspěchu. Naopak u jedinců, o kterých míní, že jsou na danou pozici vhodní, následně buďto ověřuje reference u předchozích zaměstnavatelů, pokud tuto službu klient vyžaduje, nebo je přímo a v co nejkratším čase prezentuje prostřednictvím hodnotícího formuláře ve firmě klienta. Agentura Comac jobs s.r.o. musí být v tomto případě velmi rychlá, aby nenastala situace, kdy si kandidát najde jinou práci, nebo jej bude klientovi v předstihu prezentovat jiná agentura, se kterou případně spolupracuje. Agentura Comac jobs s.r.o. by tak ztratila nárok na jakoukoliv odměnu za své služby. Ověřování referencí a prezentace kandidáta prostřednictvím hodnotícího formuláře jsou popsány v subkapitolách níže.

4.1.6 Ověřování referencí

V rámci náborového procesu nabízí agentura svým klientům ověření referencí kandidáta. Tuto službu realizuje agentura vždy po dohodě s konkrétním klientem. Konzultant si nejdříve u daného kandidáta vyžádá souhlas k tomu, že si může reference ověřit a jak již bylo zmíněno výše, požádá kandidáta o telefonní kontakt na referenční osoby u všech jeho minulých zaměstnavatelů. Reference jsou ověřovány alespoň za dva předchozí roky zaměstnaneckého poměru, kdy tento poměr trval minimálně tři měsíce, popřípadě za předcházející dva roky studia. Zároveň je však možno ověřit i reference, které nespádají do tohoto časového období. Konzultant se při hovoru s referenčními osobami zaměřuje na ověření pravdivosti údajů, týkajících se pracovní pozice, kterou daný jedinec v minulosti zastával, náplně práce, kterou vykonával, délky pracovního poměru a důvodu odchodu kandidáta. Klíčovou otázkou, kterou konzultant referenčním osobám v průběhu ověřování referencí pokládá, je, zda by s daným kandidátem opět spolupracovali nebo jej přijali do zaměstnaneckého poměru.

4.1.7 Hodnocení kandidáta

Všechna podstatná zjištění o jednotlivých kandidátech, kteří úspěšně prošli předchozími fázemi, získaná z osobního pohovoru, screeningu a z ověřených referencí, jsou následně konzultantem zapisována do standardizovaného hodnotícího formuláře. Do tohoto formuláře se uvádějí všechna důležitá fakta, která jsou potřebná pro následné rozhodování klienta o vhodnosti doporučeného kandidáta. Hodnocení zasílá agentura klientovi vždy elektronickou formou. Formát hodnocení se přizpůsobuje požadavkům konkrétního klienta. Při hodnocení je primárně kladen důraz na tyto aspekty:

- přínos kandidáta pro klienta,
- přenositelné znalosti a dovednosti kandidáta,
- motivace kandidáta a jeho chuť pracovat,
- očekávání kandidáta od nového zaměstnání,
- důvod odchodu kandidáta z předcházejícího zaměstnání,
- vztah kandidáta s managementem v předchozím zaměstnání.

4.1.8 Zpětná vazba

Poté, co agentura Comac jobs s.r.o. zašle hodnotící formulář doporučeného kandidáta do firmy klienta, dochází k nastavení časového rámce zpětné vazby, který má přibližně tento průběh:

- zaslání hodnotícího formuláře doporučeného kandidáta – nultý den,
- telefonické doplnění dodatečných informací – maximálně do 48 hodin,
- vyjádření klienta o vhodnosti doporučeného kandidáta a pozvání jej k osobnímu pohovoru do firmy klienta – do dalších 24 hodin,
- návrh termínu pohovoru ze strany klienta – do dalších 48 hodin.

Termín osobního pohovoru ve firmě klienta by měl být uskutečněn přibližně do pěti dnů od návrhu termínu, což znamená ne později než dva týdny od prezentace kandidáta agenturou Comac jobs s.r.o. Po realizaci pohovoru u klienta, kterého se již konzultant agentury obvykle neúčastní, poskytuje klient agentuře zpětnou vazbu k danému kandidátovi. Pokud dojde k situaci, kdy kandidát požadavkům klienta nevyhovuje, požaduje agentura jasnou a přesnou zpětnou vazbu o tom, v čem kandidát nevyhovoval, aby se konzultanti vyhnuli stejné chybě v budoucnu. Přesnost zpětné vazby je velice důležitá hlavně u prvních zaslaných kandidátů. Následně konzultant

kandidátovi sděluje buďto telefonicky či prostřednictvím emailu negativní výsledek výběrového řízení. Kromě toho zjišťuje konzultant agentury po uskutečnění pohovoru zpětnou vazbu také od kandidáta, přičemž se snaží zjistit jednak jeho názor na průběh pohovoru a nabízenou pozici a rovněž případný zájem dále pokračovat ve výběrovém řízení. Někteří klienti vyžadují dvě, a někdy i více kol výběrového pohovoru realizovaných u nich ve firmě. První zpravidla probíhá s personalistou klienta a budoucím přímým nadřízeným kandidáta, druhé je často realizováno přímo ve výrobě, kdy si klient testuje uchazeče v praxi.

V případě, kdy kandidát splňuje požadavky klienta, a tento klient má zájem jej zaměstnat na obsazované pozici, informuje konzultant daného jedince o úspěšném výsledku výběrového řízení a dalších krocích, jako termín uzavření pracovní smlouvy s klientem apod. Kandidát má poté předem dohodnutou dobu na vyjádření, zda nabídku přijme či nikoliv. Pokud přijme, dochází mezi klientem a kandidátem k uzavření pracovněprávního vztahu a agentuře vzniká nárok na odměnu za zprostředkování zaměstnání, která se odvíjí od typu obsazované pozice a činí v průměru dvojnásobek hrubé mzdy zaměstnance. Dle smlouvy o poskytování služeb vzniká agentuře Comac jobs s.r.o. nárok na odměnu také tehdy, pokud doporučený kandidát nenastoupí u daného klienta do zaměstnání ihned, ale do 12 měsíců ode dne jeho doporučení a rovněž v situacích kdy dojde ke splnění dalších, ve smlouvě stanovených podmínek. S úspěšným kandidátem setrvává agentura Comac jobs s.r.o. v kontaktu po celou dobu jeho zkušební doby.

Odměnu vyplácí agentuře vždy klient, kandidát za poskytnuté služby nic nehradí. V okamžiku, kdy dojde k uzavření pracovněprávního vztahu mezi kandidátem a klientem, začíná běžet doba garance, tzn. doba, po kterou musí kandidát u klienta v pracovněprávním vztahu setrvat, aby měla agentura nárok na odměnu v celkové výši. Doba garance je sjednána předem ve smlouvě o poskytování služeb, uzavřené mezi agenturou a klientem na samém počátku spolupráce. Zpravidla se jedná o tři měsíce, ve kterých, pokud kandidát nebo klient ukončí vzniklý pracovněprávní vztah, je povinností agentury vrátit klientovi předem dohodnuté procento z celkové částky, kterou od klienta za kandidáta obdržela. Pokud dojde k ukončení pracovněprávního vztahu do konce 4. týdne od začátku pracovněprávního vztahu mezi klientem a kandidátem, vrací agentura Comac jobs s.r.o. klientovi 75 % z uhrazené odměny, pokud do konce 8. týdne, vrací celkem 50 %, a v případě, kdy dojde k ukončení vztahu do konce 12. týdne, musí agentura klientovi vrátit 25 % z jím uhrazené odměny.

4.1.9 Koordinace a sledování zakázky

Za účelem zajištění maximální spokojenosti klienta a co nejefektivnějšího průběhu celého náborového procesu, dochází v agentuře u všech zakázek pro jednotlivé klienty k vedení statistik, obsahujících klíčové údaje o jednotlivých obsazovaných pozicích. Tato data sdílí agentura se svými klienty předem dohodnutým způsobem. Mezi tyto údaje se řadí:

- počet reakcí kandidátů na inzerci na jednotlivých pracovních portálech,
- počet kandidátů dle zdrojů,
- počet prezentovaných kandidátů ve firmě klienta,
- počet uskutečněných pohovorů ve firmě klienta,
- počet přijatých nabídek zaměstnání,
- počet nástupů,
- negativní statistiky zahrnující např. počet odmítnutí ze strany kandidátů dle důvodu, jako je obsah práce, nevýhodná lokalita klienta, mzda apod.

4.2 Analýza prostřednictvím dotazníkového šetření

Za účelem získání potřebných dat pro posouzení současného procesu získávání a výběru zaměstnanců personální agenturou Comac jobs s.r.o. proběhl v rámci zpracovávání praktické části této diplomové práce výzkum formou dotazníkového šetření.

Výzkum se uskutečnil od 4. prosince 2019 do 21. února 2020. Dotazníkové šetření bylo provedeno na pobočkách agentury Comac jobs s.r.o. v Novém Jičíně, Praze a Ostravě. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak vnímají uchazeči o zaměstnání, kteří s agenturou Comac jobs s.r.o. spolupracují, proces získávání a výběru zaměstnanců v rámci poskytované služby permanent placement a na základě zjištěných informací navrhnout případné změny, které by tento proces v agentuře pomohly zdokonalit.

Nejprve bylo nutné zformulovat vhodné otázky, na které respondenti následně odpovídali, díky nimž bylo možno získat potřebné údaje. Otázky byly konzultovány jednak s obchodním manažerem, ale také s jednou z konzultantek agentury Comac jobs s.r.o. Po jejich odsouhlasení byl prostřednictvím programu Microsoft Word vytvořen dotazník v tištěné formě.

Před spuštěním samotného dotazování proběhla 3. 12. 2019 pilotáž, které se zúčastnili čtyři respondenti, za účelem zjištění případných chyb či nepochopení otázkám uvedených v dotazníku. Pilotáž proběhla úspěšně a dotazníky nebylo potřeba nijak měnit.

Respondenty v rámci tohoto šetření tvořili uchazeči o zaměstnání, které si konzultantky zvaly na osobní pohovor přímo do agentury. Na začátku výzkumu autorka této diplomové práce předpokládala, že se na každé pobočce podaří vysbírat alespoň 10 dotazníků, dohromady tedy 30. Bohužel však v průběhu výzkumu jedna z konzultantek na pobočce v Ostravě ukončila pracovní poměr a tudíž se tam výzkum přestal realizovat. Dotazník tak byl nejprve čtyřmi, od ledna již třemi konzultantkami agentury předložen k vyplnění celkem 25 respondentům vždy na konci osobního pohovoru. Návratnost tak činila 83 %. Respondenti jej vyplňovali ve stejné místnosti, kde probíhal pohovor a následně jej konzultantce vrátili zpět. Všichni respondenti měli možnost, v případě nepochopení některé z otázek, se na cokoliv doptat. Dotazník byl dobrovolný a anonymní.

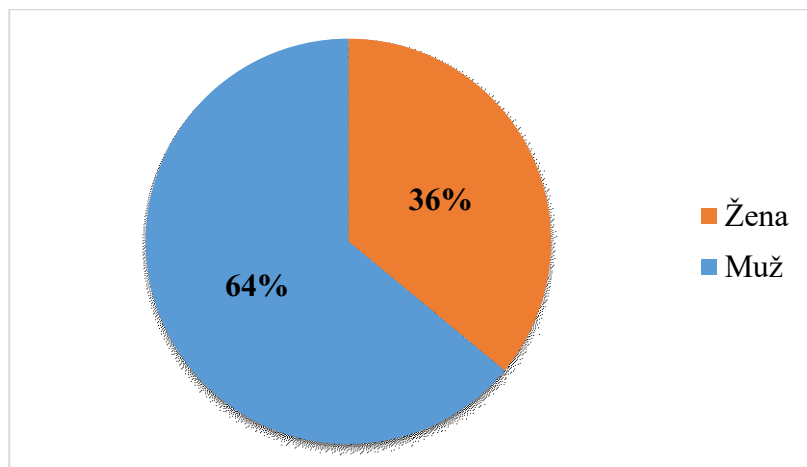
V rámci šetření byl využit strukturovaný dotazník, uvedený v příloze č. 2, který obsahuje celkem 28 otázek, a to jak uzavřených (15), polouzavřených (11), tak i jednu škálovou, zaměřenou na ohodnocení přístupu konzultantky v průběhu výběrového pohovoru a jednu otevřenou. Díky tomu měli jednotliví respondenti možnost podrobněji vyjádřit svůj názor, sdělit nápady na zlepšení či stížnosti týkající se činnosti agentury Comac jobs s.r.o. Dotazník byl strukturován do dvou oblastí. První z nich obsahovala otázky týkající se samotného získávání a výběru zaměstnanců agenturou Comac jobs s.r.o. a druhou tvořily identifikační otázky, zjišťující věk, pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání a kraj, ze kterého respondenti pocházejí.

Výsledky byly následně zpracovány pomocí programu Microsoft Excel, ve kterém byly vytvořeny také všechny grafy. Jednotlivé otázky z dotazníkového šetření jsou vyhodnoceny a interpretovány v subkapitolách níže. Nejdříve budou vyhodnoceny zmíněné demografické identifikační otázky.

1. Pohlaví respondentů

Jak je vidět v grafu 4.1, z celkového počtu 25 respondentů, kteří vyplnili sestavený dotazník, převažují muži, kterých bylo dohromady 16, tzn. 64 %. Žen, které využily v průběhu dotazování službu permanent placement za účelem nalezení nového zaměstnání, bylo z celkového počtu dotázaných 9, neboli 36 %.

Graf 4.1 Pohlaví respondentů

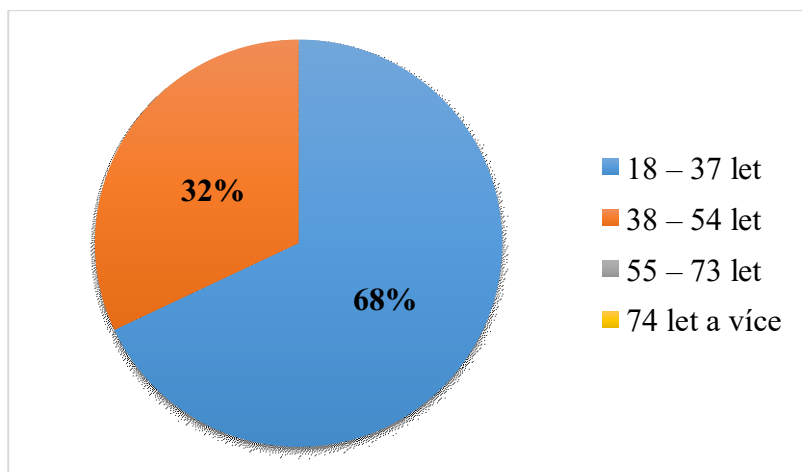


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Věková struktura respondentů

Následující graf zobrazuje věkovou strukturu respondentů. Kategorie byly rozděleny na základě generačních skupin. První kategorie zahrnovala respondenty ve věkovém rozpětí od 18 do 37 let, odpovídající generaci Y. Do této kategorie patří celkem 17 dotázaných, tedy 68 %. Druhou skupinu tvořili respondenti od 38 do 54 let neboli generace X, kterou tvoří 8 dotázaných tj. 32 %. Poslední dvě skupiny tvoří tzv. Baby boomers spadající do věkové kategorie 55 až 73 let a lidé řadící se do tiché generace, zahrnující osoby starší 74 let. Tyto dvě skupiny lidí však v průběhu výzkumu službu permanent placement nevyužily.

Graf 4.2 Věková struktura



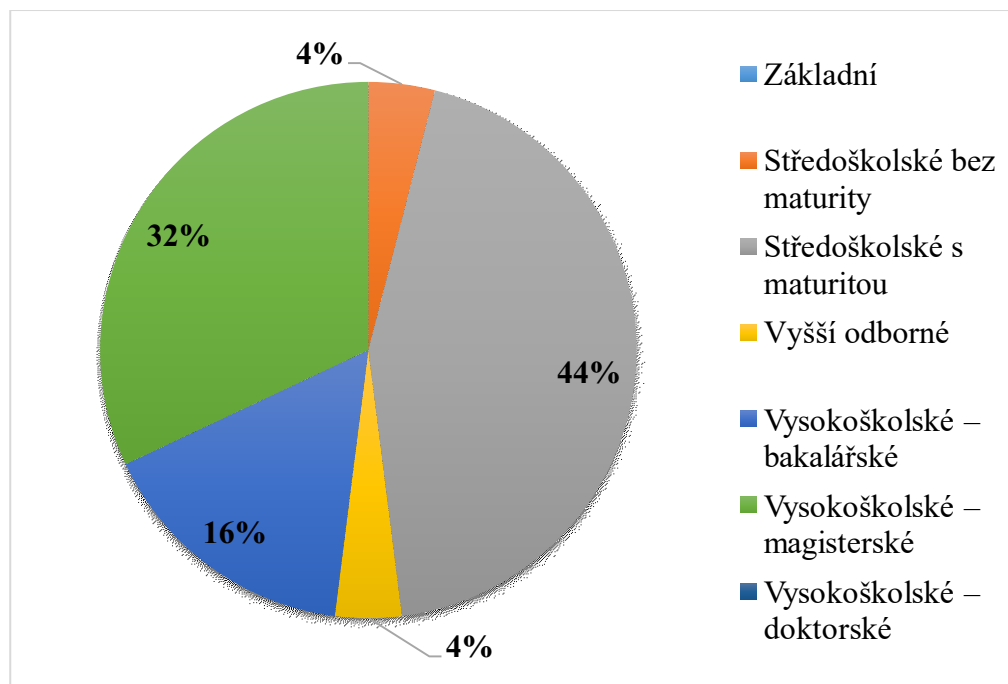
Zdroj: Vlastní zpracování

3. Vzdělání

Graf 4.3 zobrazuje rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Největší zastoupení tvoří respondenti, kteří vystudovali střední školu a zakončili ji maturitní zkouškou. Jedná se o 44 % neboli 11 dotázaných. Druhou velkou skupinu tvoří jedinci s vysokoškolským magisterským titulem, kterých je celkem 32 %, tj. 8 respondentů, následovaní skupinou osob s bakalářským vzděláním zahrnující 16 % respondentů neboli 4 lidi. Posledních 8 % z celkového počtu dotázaných tvoří 1 respondent se středoškolským vzděláním bez maturity a 1 s vyšším odborným vzděláním.

Mimo zmíněné možnosti byla v nabídce také možnost základní vzdělání, které neuvedl žádný dotázaný, což se, vzhledem k tomu, že se personální agentura Comac jobs s.r.o. v rámci služby permanent placement zaměřuje primárně na obsazování kvalifikovaných pozic, kde je nutné mít alespoň středoškolské vzdělání, dalo předpokládat a jako poslední z možných variant odpovědi bylo vysokoškolské – doktorské vzdělání, které taktéž žádný z respondentů neuvedl.

Graf 4.3 Nejvyšší dosažené vzdělání

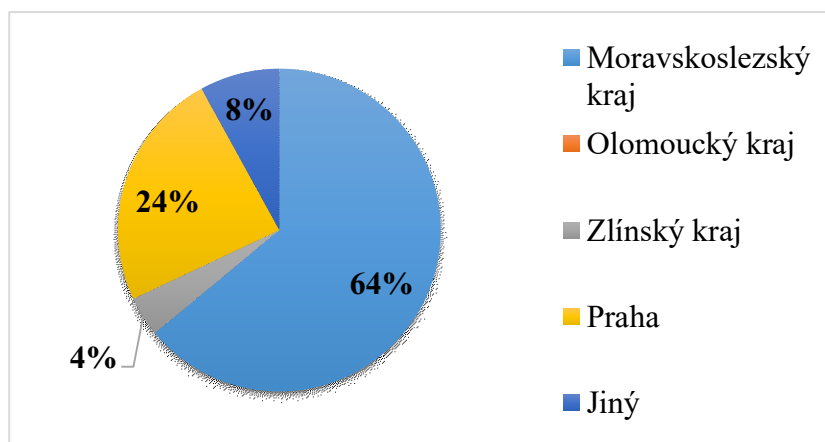


Zdroj: Vlastní zpracování

4. Bydliště

Vzhledem k tomu, že dotazování probíhalo celkem na třech pobočkách agentury, a to v Praze, Ostravě a Novém Jičíně, byla poslední identifikační otázka záměrně zaměřená na zjištění, odkud respondenti pocházejí. Z grafu 4.4 vyplývá, že 16 respondentů, tedy 64 %, což je nadpoloviční většina všech dotázaných, pochází z Moravskoslezského kraje. Druhou početnou skupinu tvoří 6 osob, tzn. 24 % dotázaných s bydlištěm v Praze. Jeden z dotázaných uvedl jako odpověď Zlínský kraj a zbývajících 2 jedinci využili variantu jiné, kde uvedli jako své bydliště Karlovarský a Středočeský kraj.

Graf 4.4 Bydliště respondentů



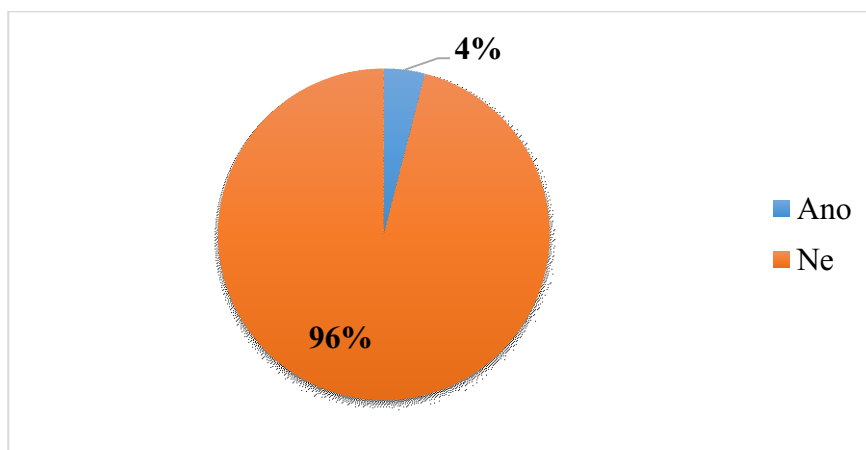
Zdroj: Vlastní zpracování

Nyní budou vyhodnoceny otázky, zaměřené na to, jak respondenti vnímají celý proces získávání a výběru zaměstnanců v rámci služby permanent placement. Nejprve budou vyhodnoceny otázky zaměřené na zjištění důvodů, které respondenty vedly ke spolupráci s personální agenturou Comac jobs s.r.o. a následně všechny zbývajících otázky, orientované na celkové zhodnocení zmíněného procesu.

1. Spolupracoval/a jste již v minulosti s personální agenturou Comac jobs s.r.o.?

První otázka v dotazníku byla zaměřena na zjištění, kolik z oslovených respondentů využilo služby agentury Comac jobs s.r.o. v minulosti. Jak je vidět v grafu č. 4.5, většina dotázaných, přesně 96 %, tedy 24 uvedlo negativní odpověď a 4 % čili jeden z respondentů odpověděl kladně, což je pro agenturu příznivá zpráva, jelikož se rozhodl využít služeb agentury opakovaně.

Graf 4.5 Spolupracoval/a jste již v minulosti s personální agenturou Comac jobs s.r.o.?

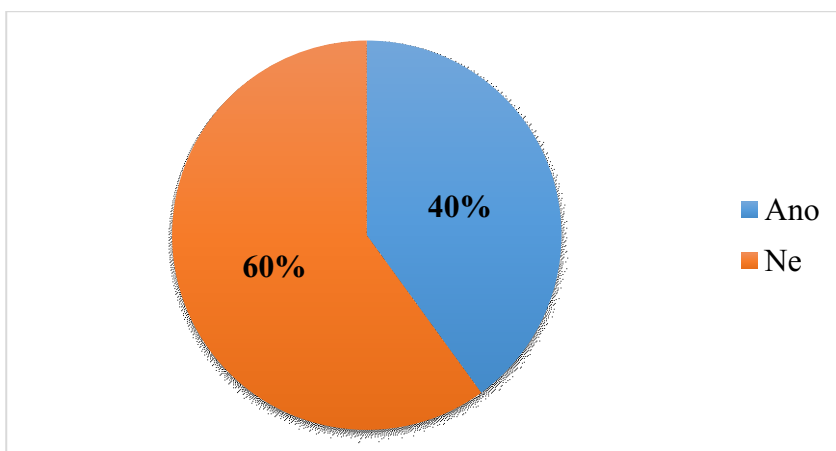


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Spolupracoval/a jste již někdy s jinou personální agenturou?

Tato otázka byla v dotazníku respondentům záměrně předložena na jeho začátku. Vzhledem k vysoké konkurenci mezi personálními agenturami v ČR, je pro agentury dobré vědět, s jakými konkurenčními subjekty jejich uchazeči spolupracovali v minulosti nebo zda se uchazeči obrátili na agenturu poprvé. V grafu 4.6 je vidět, že téměř 60 % tj. 15 respondentů nemělo s personální agenturou doposud žádnou osobní zkušenost. Oproti tomu 40 % dotázaných, tedy 10 osob již v minulosti služeb personálních agentur využilo. Jmenovitě se jednalo o agentury Manpower, Grafton, Adecco a Specialist Service.

Graf 4.6 Spolupracoval/a jste již někdy s jinou personální agenturou?

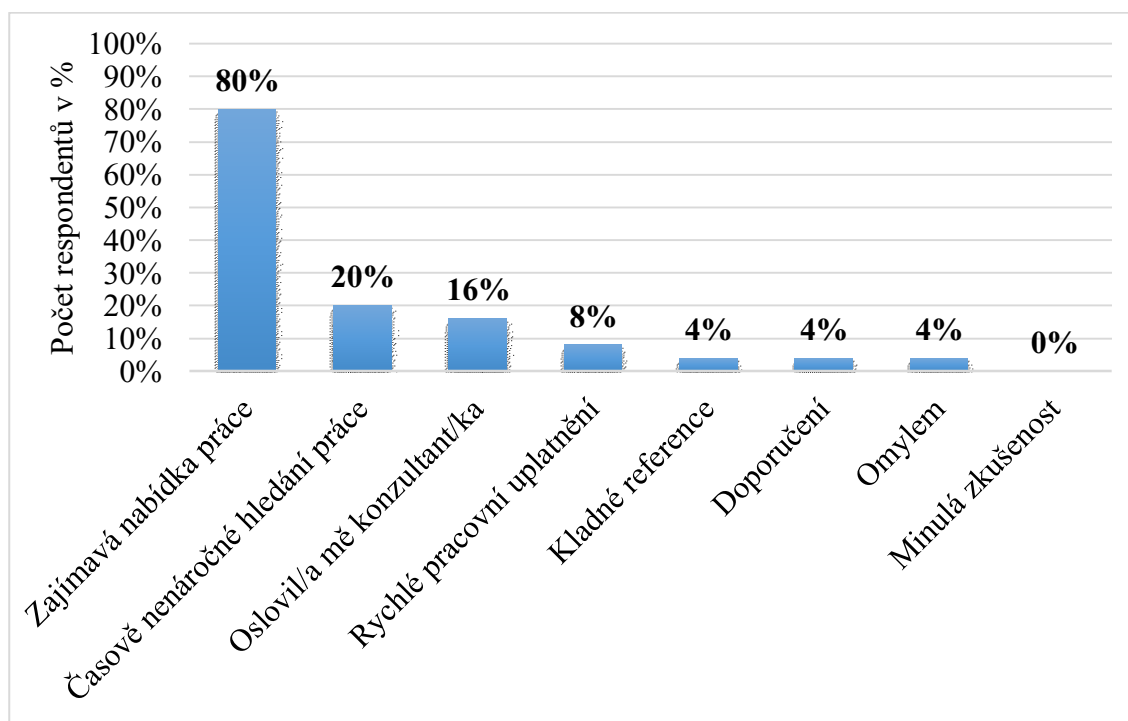


Zdroj: Vlastní zpracování

3. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a využít služeb personální agentury Comac jobs s.r.o.?

Lidé v dnešní době využívají služby personálních agentur z mnoha rozličných důvodů. Tato otázka byla v dotazníku obsažena za účelem zjištění, které důvody u nich převažují. Respondenti měli možnost zaznačit více odpovědí. Z výzkumu vyplynulo, že nejčastějším důvodem, který vzbudil u respondentů zájem o spolupráci s agenturou Comac jobs s.r.o., byla nabídka zajímavé pracovní pozice. Tuto odpověď uvedlo celkem 80 % všech dotázaných, tj. 20. Dalším často uváděným důvodem bylo časově nenáročné hledání práce. Tuto možnost odpovědi využilo 20 % respondentů, tedy celkem 5. Jednou z neposledních možností odpovědí, kterou uvedl 1 respondent, byla varianta omylem, tzn., jedinec nevěděl, že reaguje do agentury. Všechny ostatní uváděné odpovědi, včetně procentuálního vyjádření počtu respondentů, kteří je zvolili, lze vidět v grafu 4.7.

Graf 4.7 Z jakého důvodu jste se rozhodl/a využít služeb personální agentury Comac jobs s.r.o.?



Zdroj: Vlastní zpracování

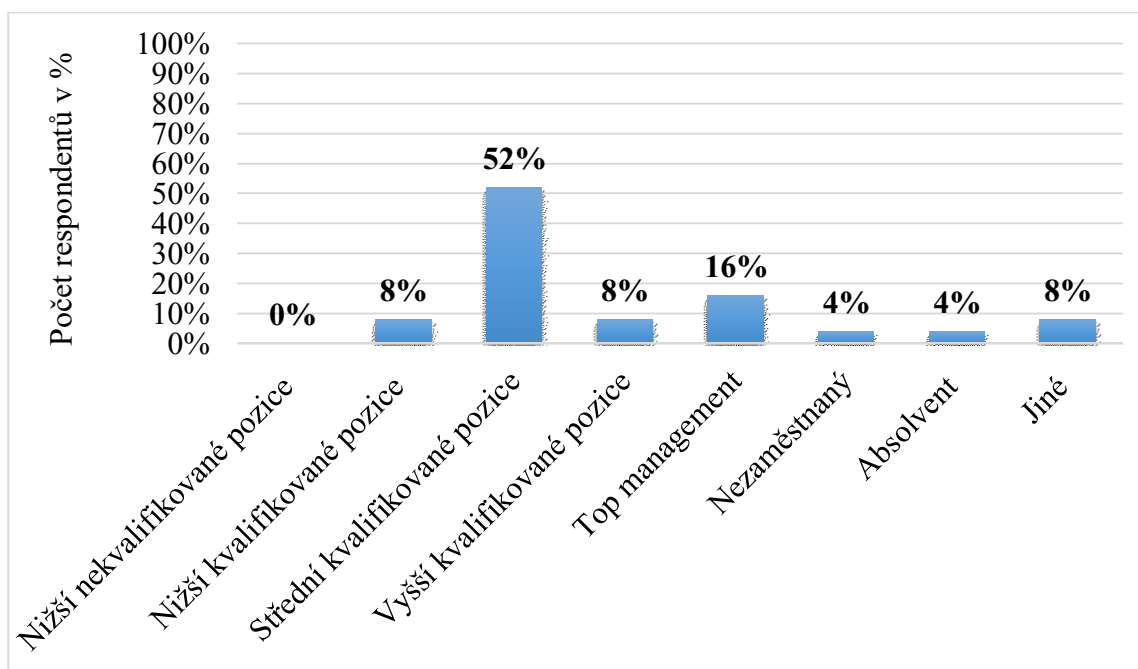
4. Jakou pracovní pozici jste doposud zastával/a či zastáváte?

Vzhledem k tomu, že personální agentury, stejně tak je tomu i v agentuře Comac jobs s.r.o., vyhledávají pro své klienty pracovníky převážně na pozice nižšího a středního managementu, byla

v dotazníku obsažena tato otázka, na kterou navazuje otázka následující. Klienti po agentuře často požadují reference uchazečů z předchozího zaměstnání, proto je důležité vědět, jakou poslední pracovní pozici uchazeči v minulosti zastávali a zda mají potřebné zkušenosti pro pozici, o kterou projevují zájem nyní.

Jak lze vidět v grafu 4.8 největší skupina respondentů, zahrnující 52 %, tedy 13 ze všech dotázaných v minulosti zastávala střední kvalifikované pracovní pozice, jako je například technolog, mistr, inženýr kvality či účetní. Celkem 16 %, čili 4 respondenti zastávali pozice v top managementu, jako je např. manažer kvality nebo ředitel. 8 % respondentů, tedy 2 vykonávali v minulosti práci na nižších kvalifikovaných pozicích, mezi které se řadí seřizovač či kontrolor kvality. Dalších 8 % dotázaných pracovalo na vyšších kvalifikovaných pracovních pozicích, jako je vedoucí výroby a 2 respondenti využili označení možnosti „jiné“, kde uvedli, že jeden z nich pracoval jako OSVČ na živnostenský list a druhý vykonával práci obchodníka. Pouze jeden uchazeč uvedl, že byl doposud nezaměstnaný a jeden ukončil studium, tzn., jde se o absolventa. Nižší nekvalifikované pozice, jako je páječ či obsluha strojů nevykonával v minulosti respondent žádný. Tato skutečnost se však vzhledem k zaměření služby permanent placement dala očekávat.

Graf 4.8 Jakou pracovní pozici jste doposud zastával/a či zastáváte?

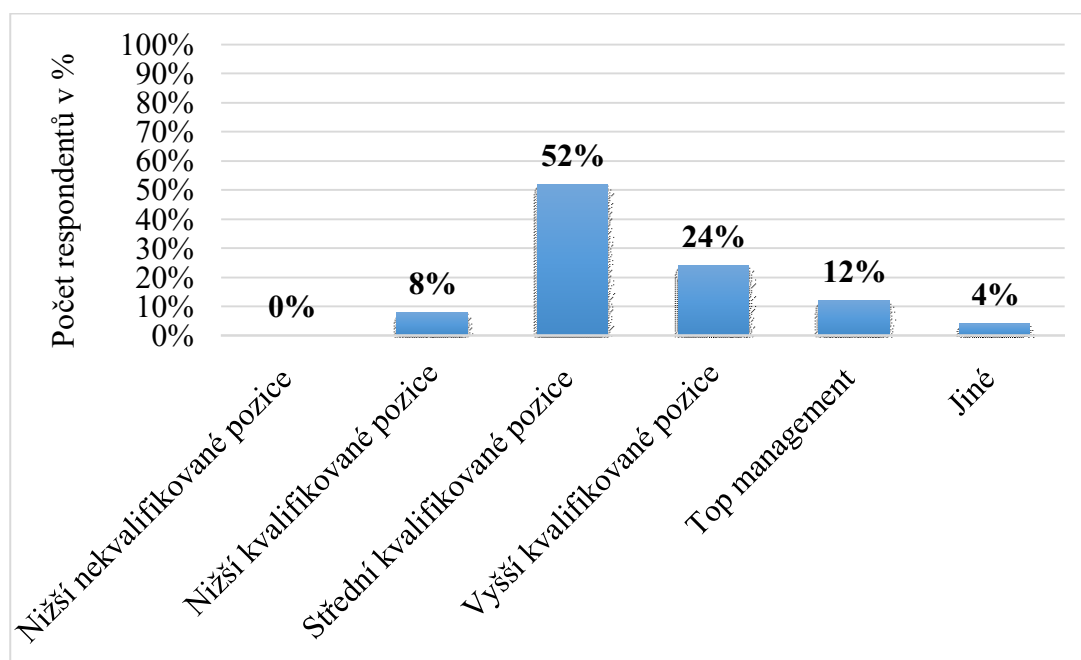


Zdroj: Vlastní zpracování

5. Uved'te prosím, na jakou pracovní pozici jste se hlásil/a či byl/a osloven/a.

V návaznosti na minulou otázku byla v dotazníku uvedena tato otázka, zaměřená na zjištění, o jakou pracovní pozici mají uchazeči zájem v současné době neboli na jakou pozici se buďto sami hlásili či byli přímo osloveni konzultantem či konzultantkou agentury. Nejvíce odpovědí, jak je vidět v grafu 4.9, tj. 52 %, tedy 13, bylo opět zaznamenáno u možnosti střední kvalifikované pozice. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří 24 % respondentů, tedy 6, kteří by rádi zastávali vyšší kvalifikované pozice. Pouze 3 respondenti by chtěli v budoucnu pracovat v top managementu a 2 na nižších kvalifikovaných pozicích. Jeden z dotázaných využil možnost uvést jinou odpověď, ve které uvedl, že se hlásil na pozici v oblasti lidských zdrojů. Blíže ji však nespécifikoval.

Graf 4.9 Uved'te prosím, na jakou pracovní pozici jste se hlásil/a či byl/a osloven/a.



Zdroj: Vlastní zpracování

6. Odkud jste se o pracovní nabídce dozvěděl/a?

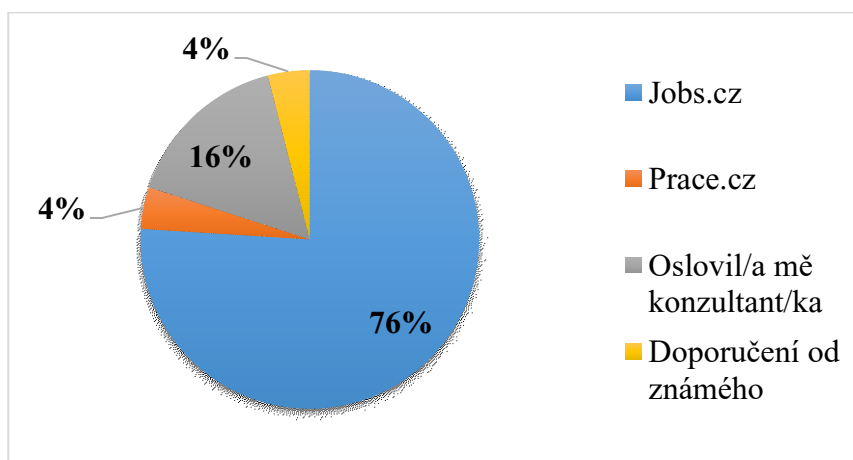
Agentura Comac jobs s.r.o. využívá k získávání kandidátů pro své klienty velké množství různých zdrojů. Tato otázka byla v dotazníku uvedena za účelem zjištění, které zdroje jsou u respondentů nejpreferovanější a které by mohla agentura ze svého portfolia vyřadit, popřípadě které by do něj měla zařadit, aby byl proces získávání a výběru zaměstnanců efektivnější. Otázka

byla rozčleněna do tří podskupin, kdy v první podskupině měli respondenti možnost vybrat některý z internetových pracovních portálů, kde mohli na nabídku práce narazit, druhá obsahovala názvy sociálních sítí, kde konzultanti nabídky práce rovněž inzerují a třetí zahrnovala všechny ostatní možné varianty, kde mohli danou nabídku práce objevit. Pokud respondenti zvolili jakoukoliv jinou odpověď než inzerát, měli přejít v dotazníku až na otázku číslo 10.

Jak lze vidět v grafu 4.10, nejpreferovanějším zdrojem, kde respondenti pracovní nabídky vyhledávali, byl internetový pracovní portál jobs.cz, na kterém pracovní nabídku našlo celkem 76 %, tedy 19 ze všech dotázaných. Ačkoliv měli respondenti na výběr z celkem 9 internetových pracovních portálů (profesia.cz, dobrápráce.cz, životopisy.cz, prace.cz, volnámísta.cz, superkariera.cz, avízo.cz, jenprace.cz, jobs.cz), žádný z nich neuvedl krom jobs.cz a prace.cz, který využil 1 z dotázaných, žádný z ostatních výše uvedených portálů. Vzhledem k finanční náročnosti těchto portálů by měla agentura zvážit, zda investovat do všech nebo se zaměřit jen na ty nejvíce využívané. Celkem 16 % respondentů, tedy 4, dále uvedli, že se o nabídce práce dozvěděli díky přímému oslovení konzultantem či konzultantkou agentury Comac jobs s.r.o. Jeden z respondentů se pak o pracovní nabídce dozvěděl díky doporučení od svého známého, což odráží dobrou pověst agentury.

I přesto, že množství možných odpovědí bylo velmi rozmanité, žádný z respondentů neuvedl, že by se v agentuře hlásil se zájmem o pracovní uplatnění osobně, nebo že se o pracovní nabídce dozvěděl na Facebooku či LinkedInu, na webových stránkách agentury či klienta nebo prostřednictvím úřadu práce. V tomto směru lze tedy vidět prostor ke zlepšení.

Graf 4.10 Odkud jste se o pracovní nabídce dozvěděl/a?



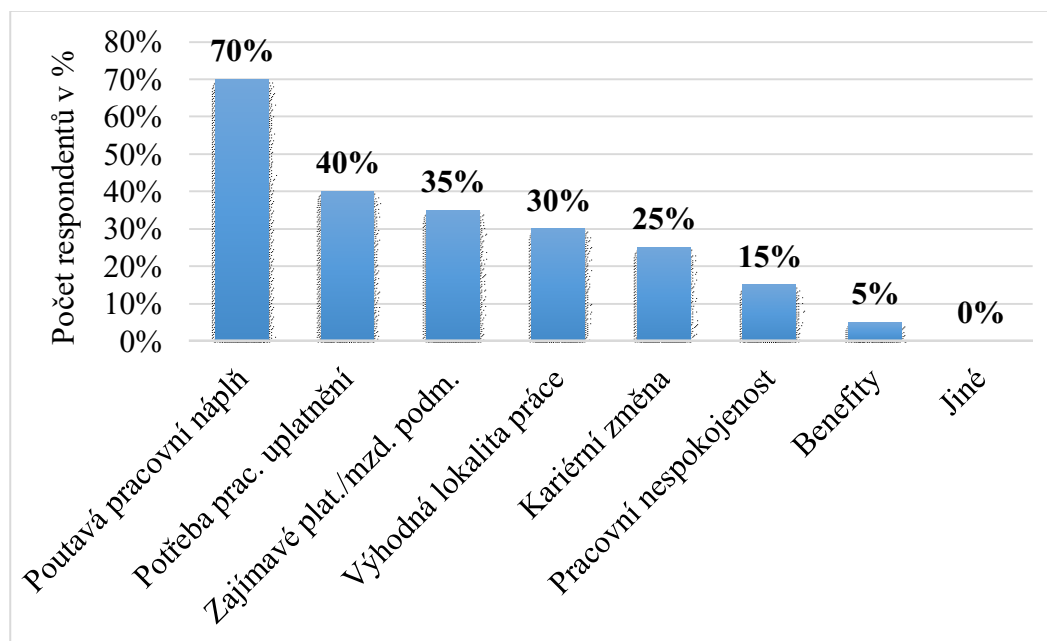
Zdroj: Vlastní zpracování

7. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a na inzerát reagovat?

Tato otázka se v dotazníku týkala pouze 20 osob, tzn. 80 % ze všech respondentů, kteří v předchozí otázce vybrali jako možnost, kde se o nabídce práce dozvěděli inzerát na pracovních portálech. Zároveň byla určena i pro všechny případné respondenty, kteří mohli inzerát s pracovní nabídkou nalézt na webových stránkách agentury či konkrétního klienta nebo na sociálních sítích, avšak tuto variantu nikdo z nich neuvedl. Respondenti si mohli vybrat ze 7 předem nadefinovaných odpovědí nebo využít odpověď jiné a uvést jiný důvod. Tuto možnost však nikdo z nich nevyužil. Zároveň mohli zaznačit více odpovědí.

Z celkového počtu 20 respondentů uvedlo 70 %, tedy 14, že je zaujala poutavá pracovní náplň. 40 % jedinců čili 8 zareagovalo na inzerát kvůli potřebě pracovního uplatnění. Celkem 7 respondentů, tj. 35 % uvedlo, že je nabídka zaujala z důvodu zajímavých platových či mzdových podmínek. Mezi další uváděné důvody, které vedly dotázané k reakci na inzerát, pak patří výhodná lokalita práce, tzn., že se daná práce nachází blízko respondentova bydliště, kdy tuto odpověď využilo 30 % dotázaných neboli 6 a potřeba kariérní změny, kterou uvedlo dohromady 25 % respondentů, tj. 5. Dále pak nespokojenost se současným zaměstnavatelem, kterou vybralo dohromady 15 % respondentů, čili 3 z 20 a nakonec nabídka benefitů, kterou uvedl pouze 1 z dotázaných. Všechny odpovědi jsou vyobrazeny v grafu 4.11.

Graf 4.11 Z jakého důvodu jste se rozhodl/a na inzerát reagovat?

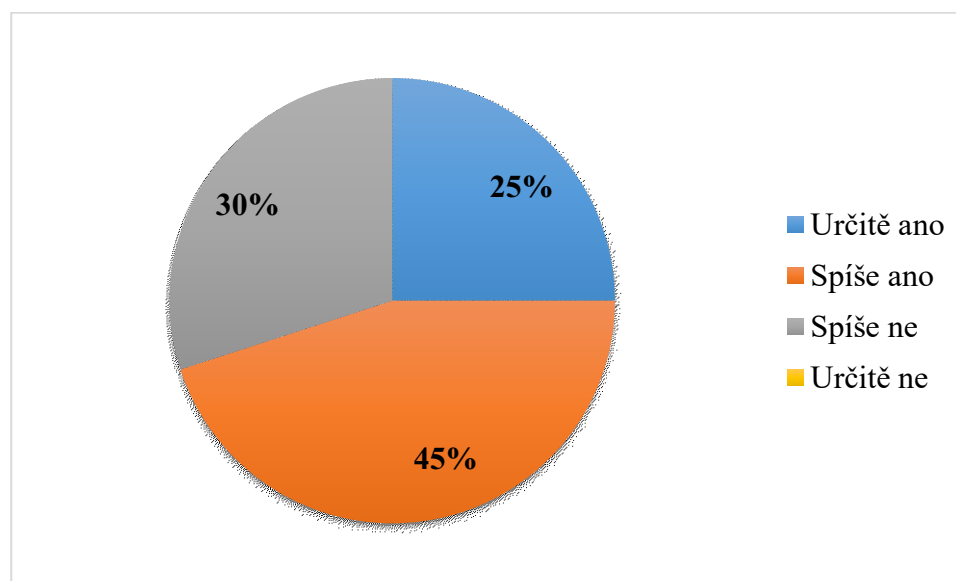


Zdroj: Vlastní zpracování

8. Obsahoval inzerát veškeré informace, které jste potřeboval/a o pozici vědět?

Na tuto otázku odpovídalo opět pouze zmíněných 20 respondentů, tzn. 80 % ze všech dotázaných, kteří uvedli, že se o pracovní nabídku dozvěděli prostřednictvím inzerátu. Jejím cílem bylo zjistit, zda jsou respondenti spokojeni s informacemi obsaženými v inzerátu nebo zda nějaké postrádají. V grafu 4.12 lze vidět, že více než polovina respondentů je s obsahem spokojená. Toto tvrzení lze doložit skutečností, že 45 %, tedy 9 z 20 dotázaných uvedlo jako svou odpověď na zmíněnou otázku spíše ano a 25 %, tj. 5 respondentů určitě ano. Dalších 6 respondentů, čili 30 % pak využilo odpověď spíše ne. Odpověď určitě ne nevyužil nikdo z dotázaných. Ačkoliv na tuto otázku převažují kladné odpovědi, vyskytuje se zde pro agenturu příležitost jak své služby vylepšit. Respondenti, kteří uvedli negativní odpověď, tzn. spíše ne, pak pokračovali na další otázku. Ti, kteří zvolili odpověď určitě ano nebo spíše ano přešli v dotazníku až na otázku č. 10.

Graf 4.12 Obsahoval inzerát veškeré informace, které jste potřeboval/a o pozici vědět?



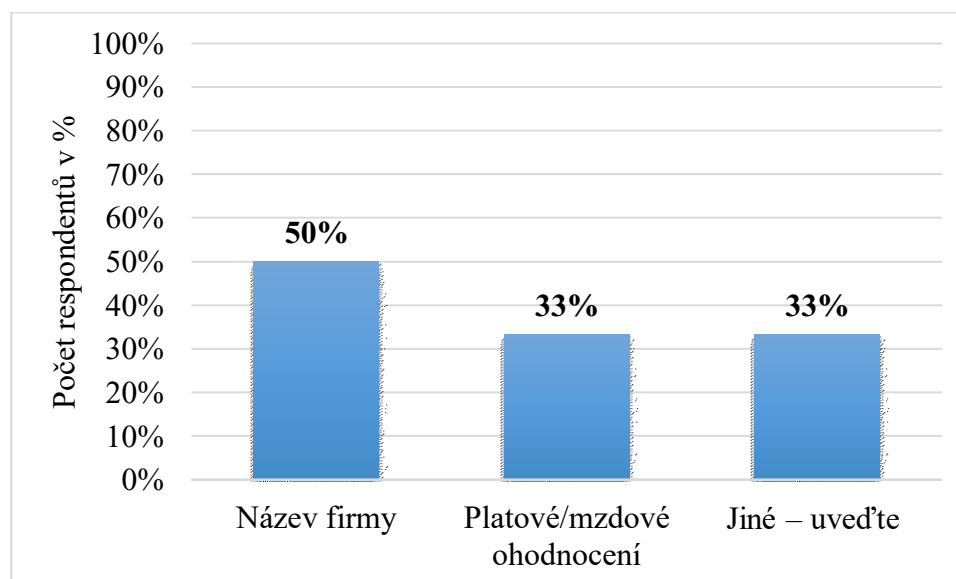
Zdroj: Vlastní zpracování

9. Jaké informace Vám v inzerátu chyběly?

Respondenti, kteří v předchozí otázce, orientované na zjištění, zda inzerát obsahoval všechny potřebné informace o pracovní pozici, zaznačili odpověď spíše ne, měli nyní možnost uvést informace, které v inzerátu postrádali. Celkem se jednalo o 6 respondentů. Byla jim poskytnuta možnost zvolit jednu či více z nadefinovaných odpovědí, popřípadě uvést jinou, která jim v nabídce chyběla. Nejčastější uváděnou odpovědí byl chybějící název firmy (klienta),

pro kterou agentura Comac jobs s.r.o. pracovníky vyhledává. Tuto variantu zvolilo 50 % respondentů, tedy celkem 3 z 6. Další odpovědi pak uvedli vždy 2 respondenti z 6, tj. 33 %, kterým chyběly informace o platových či mzdových podmínkách a v rámci možnosti jiné pak zazněla 2krát stejná odpověď a to náplň práce. Ostatní varianty, zahrnující druh pracovního poměru, místo výkonu práce, pracovní dobu a informace o směnách neuvedl nikdo. Vzhledem k tomu, že obsah inzerátů zpravidla kopíruje přesné zadání od klientů, nemá zde agentura velkou pravomoc, jak toto zjištění zlepšit. Mohla by se o to však pokusit prostřednictvím komunikace s klienty a obeznámením jich se zjištěnou problematikou. Grafické zobrazení odpovědí lze vidět v grafu 4.13.

Graf 4.13 Jaké informace Vám v inzerátu chyběly?



Zdroj: Vlastní zpracování

10. Jaké dokumenty po Vás agentura požadovala?

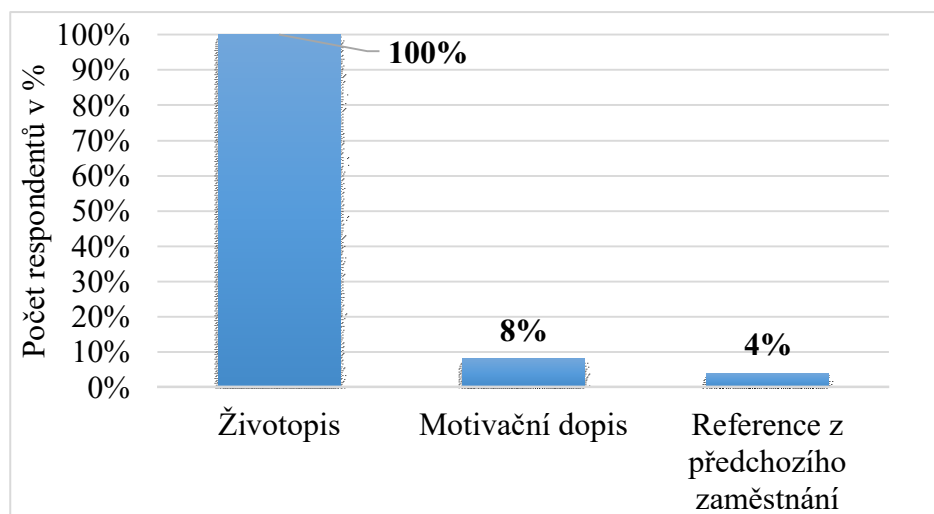
Všechny firmy, které vybírají vhodné pracovníky, požadují od uchazečů o zaměstnání různé dokumenty, ze kterých o nich čerpají prvotní důležité informace. Za účelem zjištění, jaké dokumenty agentura Comac jobs s.r.o. po svých uchazečích požaduje, byla v dotazníku obsažena tato otázka, v níž měli respondenti možnost zaznačit více odpovědí.

Jak je vidět v grafu 4.14, z výzkumu vyplynulo, že agentura požaduje od všech uchazečů primárně životopis. Dva respondenti, tzn. 8 % ze všech 25 dotázaných, pak uvedli, že museli doložit také motivační dopis a po jednom z dotázaných pracovníci agentury požadovali reference

z předchozího zaměstnání. Ostatní možnosti odpovědí (dokumenty dokládající nejvyšší dosažené vzdělání, výpis z trestního rejstříku, výpis ze zdravotní dokumentace, jiné dokumenty dokládající kvalifikaci – např. průkaz VZV) však neuvedl žádný respondent.

V tomto ohledu se naskytuje pro agenturu Comac jobs s.r.o. možnost ke zlepšení své činnosti. Pokud by po uchazečích požadovala i další výše zmíněné dokumenty, mohla by výrazně snížit riziko doporučení nevhodného kandidáta pro své klienty, a zároveň by si konzultanti ušetřili čas s případným pohovorem, jelikož by se ještě před jeho uskutečněním mohli utvrdit v názoru, zda uchazeč opravdu splňuje požadavky určité pracovní pozice či nikoliv.

Graf 4.14 Jaké dokumenty po Vás agentura požadovala?

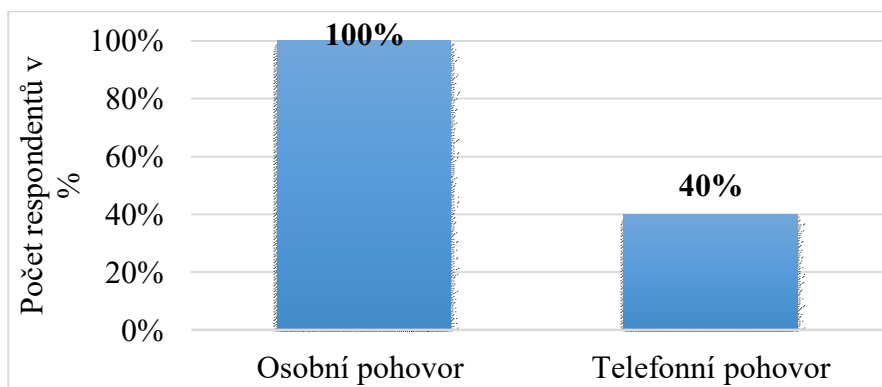


Zdroj: Vlastní zpracování

11. Jaký druh pohovoru jste absolvoval/a?

Vzhledem k tomu, že agentura Comac jobs s.r.o. realizuje celkem tři druhy pohovorů, bylo cílem této otázky zjistit, který převládá. Na základě informací od konzultantek někdy dochází k tomu, že osobnímu pohovoru předchází telefonický pohovor, popřípadě když je uchazeč z daleka, bývá realizován pohovor po skypu. Proto měli respondenti možnost zaznačit více variant odpovědí. Z grafu 4.15 lze vyčíst, jak se i předpokládalo, že všech 25 oslovených respondentů absolvovalo osobní pohovor přímo v agentuře. Zároveň 10 z nich, tzn. 40 %, absolvovalo také pohovor po telefonu. Třetí variantu, čili pohovor po skypu, popřípadě prostřednictvím jiného videopohovoru v období výzkumu neabsolvoval žádný z dotázaných.

Graf 4.15 Jaký druh pohovoru jste absolvoval/a?

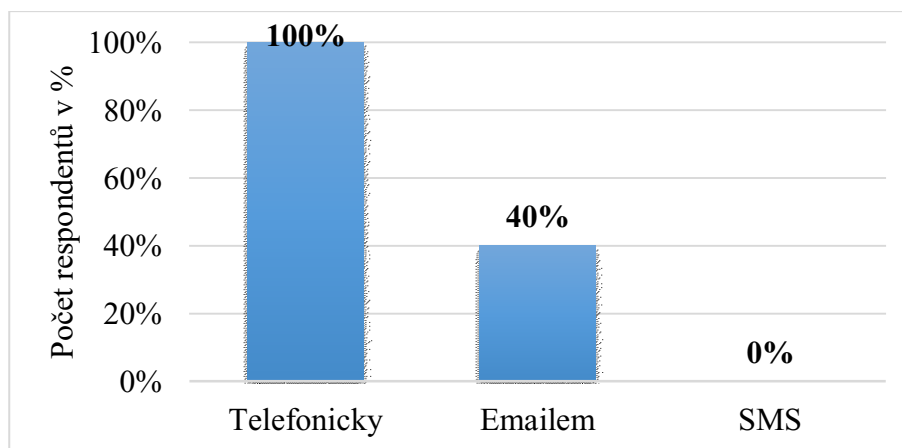


Zdroj: Vlastní zpracování

12. Jakým způsobem jste byl/a informován/a o pozvání k výběrovému pohovoru?

Podle pracovníků agentury Comac jobs s.r.o. bývají kandidáti zváni na osobní pohovor přímo na pobočku třemi různými způsoby. Cílem otázky tedy bylo zjistit, který způsob převažuje, přičemž měli respondenti možnost zaznačit všechny tři odpovědi. Z grafu 4.16 lze vyčíst, že všech 25 respondentů bylo na pohovor pozváno telefonicky a 40 % z nich, tedy 10, navíc obdrželo emailovou pozvánku. Komunikace formou SMS však nebyla využita ani u jednoho dotázaného.

Graf 4.16 Jakým způsobem jste byl/a informován/a o pozvání k výběrovému pohovoru?

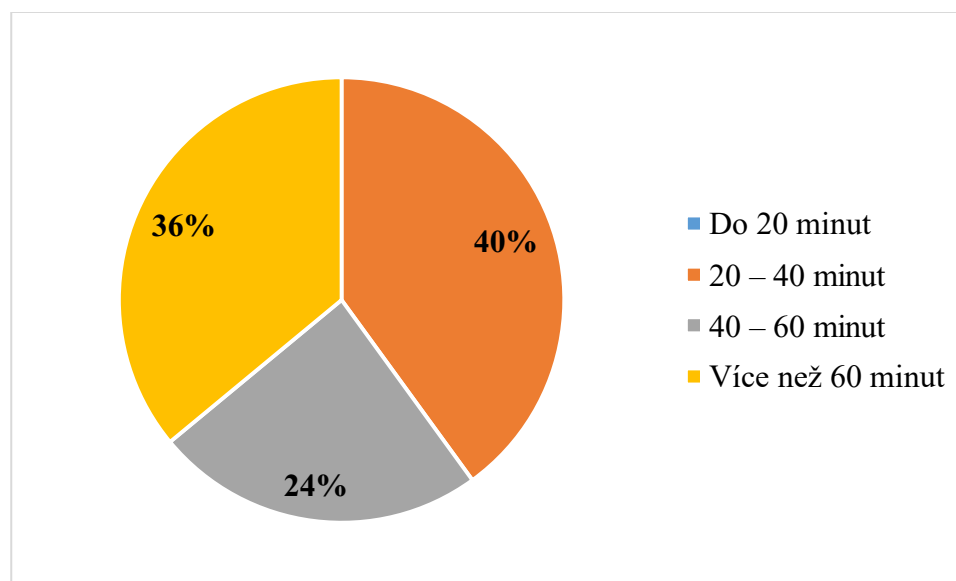


Zdroj: Vlastní zpracování

13. Jak dlouho trval výběrový pohovor?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouho trval osobní pohovor na pobočce v agentuře Comac jobs s.r.o. Nejvíce respondentů, jak vyplývá z grafu 4.17, strávilo v agentuře 20 až 40 minut. Jednalo se o 40 % dotázaných, celkově tedy 10 osob z 25. Druhá největší skupina respondentů strávila na pohovoru hodinu a více. Jedná se o 36 % dotázaných, tj. 9 jedinců. Posledních 6 respondentů strávilo na pohovoru přibližně 40 až 60 minut. Doba, kterou respondenti na pohovoru stráví, se primárně odvíjí od nároků obsazované pracovní pozice, které je potřeba prověřit.

Graf 4.17 Jak dlouho trval výběrový pohovor?



Zdroj: Vlastní zpracování

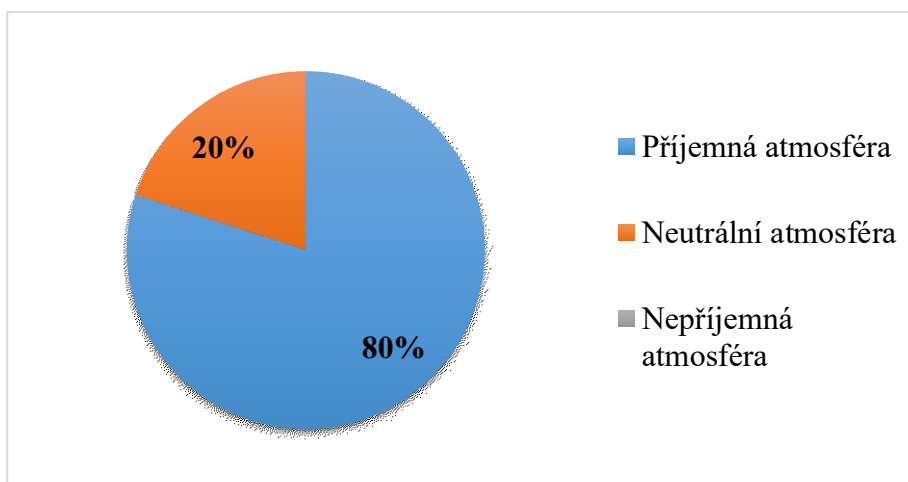
14. Jak hodnotíte délku trvání pohovoru?

V návaznosti na předchozí otázku, byla součástí dotazníku otázka zaměřená na zjištění, jak jednotliví respondenti hodnotí délku trvání výběrového pohovoru. Z výzkumu vyplynulo, že všech 25 respondentů je s délkou trvání naprosto spokojena, jelikož jej hodnotí jako optimální. Možnost ohodnotit pohovor jako zdlouhavý či velmi krátký nevyužil žádný z dotázaných.

15. Jak hodnotíte průběh pohovoru s konzultantem/konzultantkou?

Všichni dotázaní respondenti měli možnost po skončení pohovoru zhodnotit atmosféru, ve které pohovor probíhal. Jak lze vidět v grafu 4.18, žádný z respondentů neuvedl, že by se v průběhu pohovoru cítil nepříjemně. Naopak, celkem 80 % dotázaných, tj. 20 osob uvedlo, že se cítili příjemně. Zbývajících 5 respondentů neboli 20 % uvedlo, že na ně atmosféra, v níž pohovor probíhal, působila neutrálně. Pohovory vedly konzultantky poskytující službu permanent placement a z uskutečněného výzkumu tak lze odvodit, že se vždy snaží o to, aby se uchazeči cítili konformně.

Graf 4.18 Jak hodnotíte průběh pohovoru s konzultantem/konzultantkou?



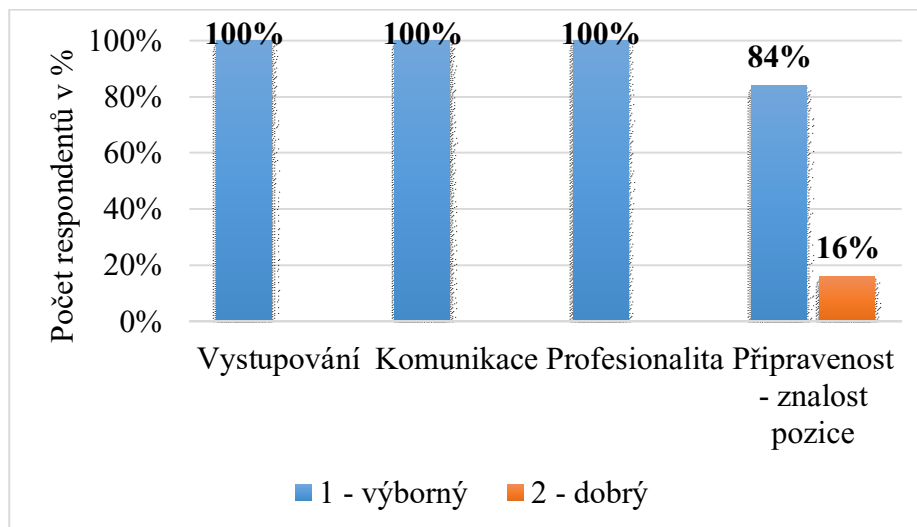
Zdroj: Vlastní zpracování

16. Ohodnoťte na škále od 1 do 4 přístup konzultanta/konzultantky.

Smyslem této otázky bylo zjistit, jak jsou jednotliví respondenti spokojeni s přístupem konzultanta či konzultantky v průběhu procesu získávání a výběru zaměstnanců. Respondenti měli na škále od 1 do 4 (1 – výborný; 2 – dobrý; 3 – dostatečný; 4 – nedostatečný) ohodnotit konzultanty podle čtyř kritérií. Jak je vidět v grafu 4.19, všech 25 respondentů hodnotilo jak vystupování a komunikaci, tak i profesionalitu konzultantů pouze číslem 1, tzn. výborně. Přípravenost pozice pak ohodnotilo jako výborné 84 % respondentů neboli 21 a pouze 4 lidé, tj. 16 % tento atribut ohodnotilo jako dobrý. Jako dostatečné či nedostatečné neohodnotil žádné kritérium ani jeden z respondentů. Z výše zmíněných skutečností tak vyplývá, že agentura Comac jobs s.r.o. zaměstnává skutečné profesionály, kteří si na své práci dávají záležet.

Graf 4.19 Ohodnoťte na škále od 1 do 4 přístup konzultanta/konzultantky.

(1 – výborný; 2 – dobrý; 3 – dostatečný; 4 – nedostatečný)

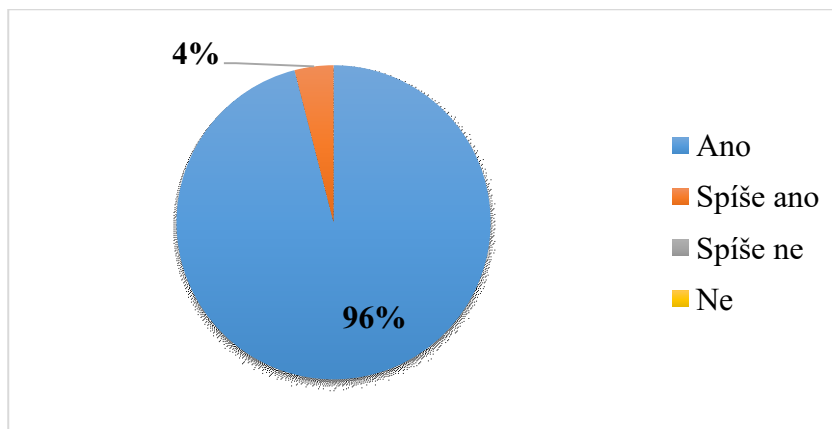


Zdroj: Vlastní zpracování

17. Byl Vám během pohovoru dán dostatečný prostor pro Vaše názory, stížnosti či dotazy?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda měli jednotliví respondenti možnost doptat se na různé informace týkající se např. pracovní pozice, klienta apod., a také zda jim byla poskytnuta možnost vyjádřit své názory či stížnosti. V grafu 4.20 lze vidět, že 96 % dotázaných, tedy 24 uvedlo na tuto otázku odpověď ano, a 4 % spíše ano. Negativní odpověď nezazněla ani jednou, což opět dokládá kvalitní průběh pohovoru.

Graf 4.20 Byl Vám během pohovoru dán dostatečný prostor pro Vaše názory, stížnosti či dotazy?

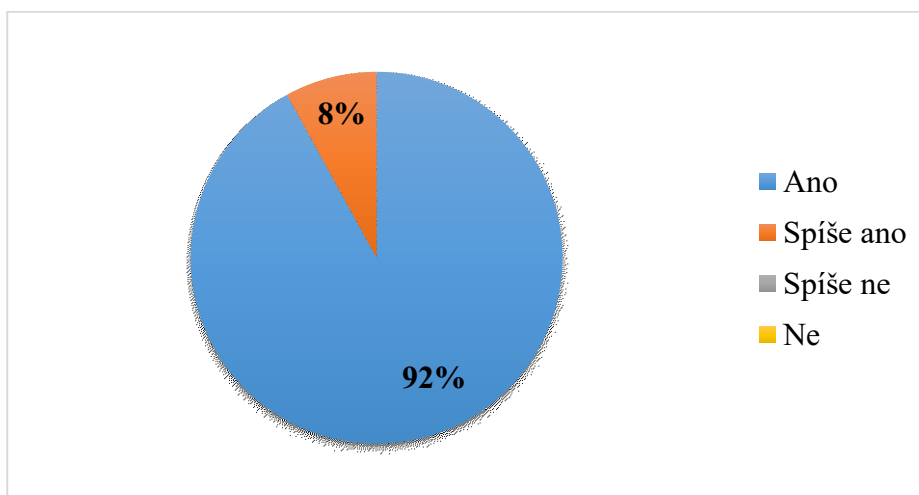


Zdroj: Vlastní zpracování

18. Odpovídal obsah kladených otázek pracovní pozici, na kterou pohovor probíhal?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se konzultanti při pohovoru zaměřují na zjištění informací, které opravdu souvisí s obsazovanou pracovní pozicí klienta. Jak lze vidět v grafu 4.21 všichni respondenti tuto otázku ohodnotili kladně. 92 %, tedy 23 respondentů odpovědělo na tuto otázku ano a zbývajících 2 jedinci zvolili odpověď spíše ano. Toto zjištění značí výbornou připravenost konzultantů agentury na průběh pohovoru.

Graf 4.21 Odpovídal obsah kladených otázek pracovní pozici, na kterou pohovor probíhal?

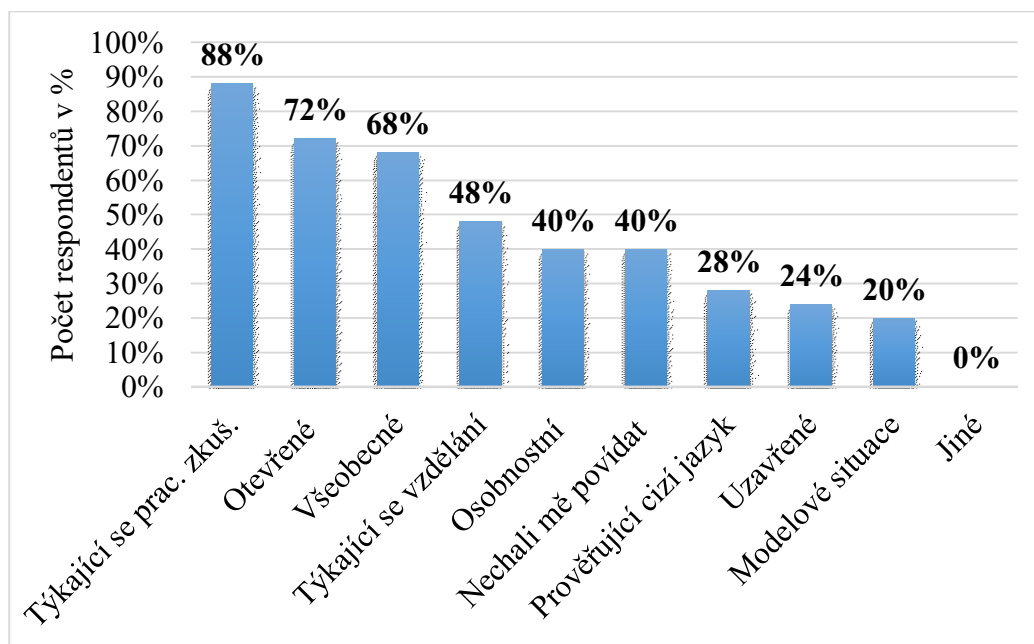


Zdroj: Vlastní zpracování

19. Jaký typ otázek Vám byl kladen?

Účelem této otázky bylo zjistit, jaké typy otázek konzultanti agentury Comac jobs s.r.o. respondentům na pohovoru pokládají. Vzhledem k rozmanitosti možných odpovědí mohli respondenti zaznačit více než jednu variantu, popřípadě napsat typ otázek, který nebyl součástí předem nadefinovaných možností. Z výzkumu vyplývá, že největší počet respondentů, tj. 88 % neboli 22 uvedlo, že jim byly pokládány otázky týkající se pracovních zkušeností. Druhou nejvíce uváděnou možností pak byly otázky otevřené, které uvedlo celkem 18 dotázaných z 25, tzn. 72 %. Všechny ostatní varianty odpovědí včetně procentuálního vyjádření počtu respondentů, kteří je v dotazníkovém šetření uvedli, lze vidět v grafu 4.22.

Graf 4.22 Jaký typ otázek Vám byl kladen?



Zdroj: Vlastní zpracování

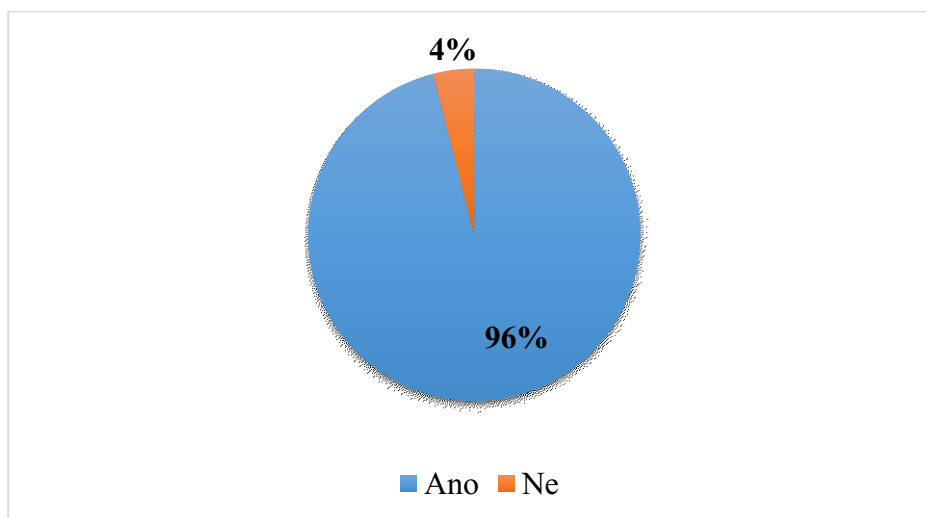
20. Změnil/a byste něco na průběhu pohovoru?

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda by respondenti změnili něco na průběhu osobního pohovoru, který v agentuře absolvovali. Všichni respondenti odpověděli jednoznačně ne. Tato skutečnost značí pro konzultanty agentury Comac jobs s.r.o. velmi pozitivní zpětnou vazbu.

21. Probíhal pohovor bez jakéhokoliv vyrušení? (telefonní hovory, příchody jiných lidí...)

Z hlediska průběhu osobního pohovoru, je žádané a rovněž velmi důležité, aby probíhal pokud možno bez jakéhokoliv vyrušení. Z grafu 4.23 lze vyvodit, že krom jednoho případu, kdy jeden z dotázaných odpověděl na tuto otázku negativně, probíhal pohovor vždy v naprostém klidu.

Graf 4.23 Probíhal pohovor bez jakéhokoliv vyrušení? (telefonní hovory, příchody jiných lidí...)



Zdroj: Vlastní zpracování

22. Byl/a jste na konci pohovoru informován/a o dalším postupu? (termín zpětné vazby, způsob kontaktování apod.)

Hlavním cílem této otázky bylo zjistit, zda byli všichni respondenti, kteří v agentuře Comac jobs s.r.o. absolvovali výběrový pohovor na jeho konci informování o dalších krocích, jako je termín zpětné vazby, způsob dalšího kontaktování aj. Ze získaných odpovědí dotázaných jednoznačně vyplývá, že všech 25 respondentů bylo o těchto skutečnostech informováno, což opět dokládá vysokou kvalitu průběhu pohovoru.

23. Byly Vám v průběhu pohovoru pokládány diskriminační otázky vztahující se například k věku, pohlaví, náboženskému vyznání, sexuální orientaci?

Vzhledem k důležitosti vyvarování se jakékoliv formě diskriminace při získávání a výběru zaměstnanců, byla v dotazníku uvedena tato otázka. Z odpovědí lze vyvodit, že i v tomto směru jsou konzultanti agentury profesionální a žádnému z 25 respondentů nebyly v průběhu pohovoru diskriminační otázky kladeny.

24. Zde mi, prosím, napište Vaše názory, stížnosti či nápady na zlepšení činnosti personální agentury Comac jobs s.r.o.

Poslední otázka byla otevřená. Jejím cílem bylo zjistit názory, stížnosti, popřípadě nápady na zlepšení dosavadní činnosti personální agentury Comac jobs s.r.o. Z celkového počtu

25 oslovených respondentů 5, tj. 20 % uvedlo, že by na činnosti agentury nic neměnilo, což odráží značnou spokojenost ze stran respondentů a rovněž kvalitu celého procesu získávání a výběru zaměstnanců v rámci služby permanent placement. Zbylých 20 respondentů v této otázce neuvedlo odpověď žádnou.

Shrnutí výsledků

Z výsledků realizovaného dotazníkového šetření vyplývá, že proces získávání a výběru zaměstnanců v rámci služby permanent placement je v agentuře Comac jobs s.r.o. velmi dobře zvládnutý. Existuje tak velmi málo slabých míst, kde by se měla agentura při své činnosti zlepšit. O tomto faktu svědčí také skutečnost, kdy všichni oslovení respondenti odpovídali na otázky uvedené v dotazníku velice kladně a na otázku zaměřenou na zjištění názorů, stížností či nápadů na zlepšení činnosti agentury zazněly pouze odpovědi, že by neměnili vůbec nic.

Mírné nedostatky, a tudíž prostor pro zlepšení, můžeme vidět v oblasti inzerování volných pracovních pozic. Většina respondentů, tj. 76 % hledalo informace o volných pracovních místech na internetovém pracovním portálu jobs.cz a ostatní internetové portály nebyly, krom práce.cz který uvedl pouze jeden respondent, zmíněny vůbec. Z toho pro agenturu vyplývá možnost redukce finančních nákladů za tyto portály a využití jich na jiné důležité aktivity.

Mimoto 6 respondentů uvedlo, že jim v inzerátu s nabídkou práce chyběly informace týkající se platového či mzdového ohodnocení, náplň práce a název firmy. Vzhledem k tomu, že tyto údaje agentura získává od klientů a ti rozhodují o tom, co bude a co nebude v inzerátu zveřejněno, nemá agentura v tomto problému velkou pravomoc, jak nedostatek vyřešit. Jako jediná možnost se jeví sdělit tuto skutečnost klientům, a získat souhlas s uveřejněním chybějících informací. Na základě zjištěných informací budou v následující kapitole sestaveny návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců v rámci služby permanent placement poskytované personální agenturou Comac jobs s.r.o.

5 Návrhy a doporučení

V této kapitole se nacházejí návrhy a doporučení na zlepšení současného procesu získávání a výběru zaměstnanců v rámci služby permanent placement poskytované personální agenturou Comac jobs s.r.o. Tyto návrhy vyplývají z analýzy uskutečněné prostřednictvím dotazníkového šetření a z informací poskytnutých zaměstnanci agentury Comac jobs s.r.o. Jejich účelem je případné zlepšení současného procesu a zajištění spokojenosti jak majitelů agentury, tak i jejich zaměstnanců, klientů a kandidátů.

1. Spolupráce s úřady práce

Agentura Comac jobs s.r.o. využívá k získávání kandidátů pro své klienty velké množství různých zdrojů. Tyto zdroje zahrnují ve značné míře internetovou inzerci na různých pracovních portálech, které jsou však finančně dosti nákladné a dále také inzerci a vyhledávání kandidátů na sociálních sítích.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že žádný z respondentů se o nabídky práce nedozvěděl prostřednictvím úřadu práce. Většina nezaměstnaných osob se zájmem o pracovní uplatnění je však v dnešní době u těchto úřadů evidována v databázi, a proto by spolupráce s nimi mohla být pro agenturu velice přínosná. Prvním návrhem je proto spolupráce agentury Comac jobs s.r.o. s úřady práce v jednotlivých městech, kde má zřízeny své pobočky. Mezi výhody této spolupráce lze pak zařadit nízké náklady na získání potenciálních uchazečů a také získání většího povědomí o aktuální situaci na trhu práce v dané lokalitě.

2. Spolupráce se školami

Na základě komunikace s pracovníky agentury došlo ke zjištění, že agentura doposud nespolupracuje s žádnými školami. Pro všechny firmy je přínosné, když spolupracují s učilišti, středními či vysokými školami, kde se nacházejí budoucí absolventi, kteří budou po ukončení studia hledat novou práci. Personální agentury zde netvoří výjimku. Pokud by agentura Comac jobs s.r.o. zaměřila svou pozornost na spolupráci s těmito institucemi, mohla by si včas podchytit mladé, perspektivní a talentované jedince a následně je obsadit do některých z volných pozic svých klientů. Spolupráce se školami by pro agenturu neměla být nijak finančně nákladná. Důležité je však vymezit čas a zvolit zástupce agentury, kteří by měli tuto aktivitu na starost.

3. Účast na kariérních dnech, veletrzích a burzách práce

Další doporučení, které vyplynulo z komunikace s pracovníky agentury a mohlo by být pro agenturu velmi přínosné, je účast na různých akcích, zaměřených na budoucí či současné osoby hledající práci, jako jsou kariérní dny, veletrhy či burzy práce, pořádané převážně ve větších městech po celé republice. Jednou z takových akcí je například pracovní veletrh Kariéra plus pořádaný VŠB - TUO v Ostravě.

Na těchto akcích se zpravidla prezentuje několik desítek až stovek firem, které nabízejí návštěvníkům zaměstnání, stáže, praxe, trainee programy apod., a navštěvuje je až několik tisíc návštěvníků. Díky účasti by zde agentura mohla oslovit a získat pro své klienty mladé a perspektivní jedince z různých oborů. Vystavovatelé zde mají možnost zřídit si svůj stánek, rozdávat návštěvníkům reklamní předměty a letáčky s informacemi, prezentovat svou firmu prostřednictvím krátkých prezentací apod.

Kromě možnosti navázání spolupráce s jednotlivými návštěvníky, si zde může agentura zařídit také spolupráci s vystavujícími firmami a získat tak nové klienty. Nevýhodou je pouze poplatek za možnost prezentace agentury na akci, který se liší v závislosti na druhu akce.

4. Internetové pracovní portály

Z dotazníkového šetření a rovněž z informací od zaměstnanců agentury vyplynulo, že nejvyužívanějším internetovým pracovním portálem je jobs.cz. Ostatní portály, jako je např. profesia.cz, superkariéra.cz, avízo.cz a další, využívají uchazeči o zaměstnání k vyhledávání nabídek práce velmi zřídka. Vzhledem k tomu, že se cena za internetovou inzerci, na většině z těchto portálů pohybuje v řádech i několika tisíc korun českých za měsíc, měla by agentura Comac jobs s.r.o. zvážit, které internetové pracovní portály bude nadále využívat, a kde svou inzertní činnost ukončí. V tabulce 5.1 je uvedena cena za zveřejnění jednoho inzerátu na vybraných pracovních portálech na měsíc. Tyto portály nabízejí kromě jednorázové inzerce rovněž i balíčky, umožňující zveřejnění většího počtu inzerátů a další výhody za výhodnější ceny. Agentura Comac jobs s.r.o. má v současné době tyto balíčky na některých pracovních portálech zakoupeny.

Tabulka 5.1 Cena za zveřejnění jednoho inzerátu za měsíc na vybraných internetových pracovních portálech

Pracovní portál	Cena 1 inzerátu za měsíc
www.jobs.cz	8 400 Kč
www.prace.cz	4 719 Kč
www.profesia.cz	1 800 Kč
www.avizo.cz	480 Kč
www.superkariera.cz	1 803 Kč
www.jenprace.cz	2 990 Kč
www.dobraprace.cz	906 Kč
www.volnamista.cz	zdarma

Zdroj: Vlastní zpracování dle aktuálního ceníku zveřejněného na webových stránkách zmíněných pracovních portálů

5. Testování uchazečů

Z odpovědí na otázku, jaké dokumenty po kandidátech agentura požaduje, jednoznačně vyplývá životopis, který uvedlo 100 % všech dotázaných a motivační dopis, který však uvedly pouze 2 osoby. Zároveň bylo prostřednictvím dotazníkového šetření zjištěno, že všichni oslovení absolvovali v agentuře osobní pohovor. Z toho vyplývá, že při získávání a výběru vhodných kandidátů pro své klienty využívá agentura Comac jobs s.r.o. primárně zkoumání životopisů a výběrový pohovor. Aby zvýšila úspěšnost doporučení vhodných kandidátů a snížila riziko doporučení nevhodných, a zároveň uspokojila zvyšující se nároky na kvalifikované pracovníky ze stran klientů, mohla by od jednotlivých uchazečů požadovat také dokumenty jako je výpis z rejstříku trestů či zdravotní dokumentace, popřípadě dokumenty dokládající dosaženou kvalifikaci, jako je např. průkaz VZV apod.

Zároveň by mohla do portfolia svých služeb zahrnout realizaci Assessment centre či různých druhů výběrových testů. Tyto metody umožní konzultantům agentury lépe rozpoznat jak profesní, tak i osobnostní kompetence uchazečů a zvýšit efektivitu celého procesu získávání a výběru zaměstnanců. V dnešní době existuje celá řada výběrových testů, určených pro různé jedince, umožňující rozpoznat způsobilost uchazeče pro konkrétní pozici. Výhodou testů je ta skutečnost, že některé z nich lze realizovat online.

Assessment centre se pak využívá hlavně při obsazování manažerských pozic. Jeho využití by mohlo agentuře zajistit nové klienty, kteří poptávají právě pracovníky na tyto vyšší pozice. Assessment centre umožňuje prověřit schopnost jedinců plnit úkoly, se kterými se budou v budoucnu na pracovišti setkávat. Jeho nevýhodou jsou vyšší finanční náklady a čas spojený s jeho

realizací. Krom toho by bylo potřeba proškolit stávající nebo najmout nové pracovníky, kteří by poskytování této služby měli na starost.

6. Zaměstnanci agentury

Poslední doporučení, které vyplývá z dotazníkového šetření, se zaměřuje na jeden z hlavních a nepostradatelných prvků celého procesu, a to na zaměstnance agentury. Vzhledem k velmi pozitivnímu hodnocení jak přístupu, komunikace, vystupování tak i profesionality konzultantů agentury Comac jobs s.r.o. je jeden z posledních návrhů zaměřen právě na ně. Aby si agentura stabilizovala tyto talentované pracovníky a předešla případné fluktuaci, je důležité se zaměřit na jejich profesní i osobní rozvoj. Na základě informací, které získává management agentury z pravidelného hodnocení pracovního výkonu, by mělo dojít k zavedení vzdělávacího programu přizpůsobeného potřebám těchto osob. Díky tomu si agentura může zajistit, že její pracovníci budou vzdělaní, motivovaní, spokojení, dobře informovaní o novinkách z oblasti personalistiky a budou i v budoucnu dosahovat skvělých pracovních výsledků. Vzdělávací program je sice finančně i časově náročný, ale mohl by přinést velmi pozitivní výsledky. Agentura jej dle informací od obchodního ředitele plánuje v budoucnu realizovat. Zároveň by mohla agentura Comac jobs s.r.o. pro své zaměstnance začít pořádát pravidelné teambuildingové akce, na kterých by se potkávali pracovníci ze všech jejích poboček, a došlo tak k většímu stmelení kolektivu a lepší spolupráci.

6 Závěr

Vzhledem k opakovanému poklesu nezaměstnanosti, růstu zaměstnanosti a růstu počtu volných pracovních míst, se stále více firem obrací s požadavky na obsazení svých volných pracovních pozic na personální agentury. Aby byly agentury schopny tyto požadavky efektivně uspokojit je důležité kvalitní provedení procesu získávání a výběru zaměstnanců. Na základě této skutečnosti vznikla tato diplomová práce, jejímž tématem je „Posouzení získávání a výběru zaměstnanců personální agenturou“.

Cílem této diplomové práce bylo na základě teoretických východisek získávání a výběru zaměstnanců popsat a posoudit proces získávání a výběru zaměstnanců personální agenturou Comac jobs s.r.o. v rámci jí poskytované služby permanent placement, a v případě zjištění nedostatků následně sestavit návrhy a doporučení na možné zlepšení, které by mohly být pro agenturu velice přínosné. Služba permanent placement byla z nabídky služeb agentury Comac jobs s.r.o. zvolena z důvodu aktuálně probíhajícího zefektivňování této služby.

Diplomová práce byla koncipována do dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické, které byly dále rozčleněny na tři hlavní oblasti. První oblast obsahuje teoretická východiska procesu získávání a výběru zaměstnanců. Jsou zde uvedeny obecné informace týkající se řízení lidských zdrojů, dále je zde blíže specifikován proces získávání a výběru zaměstnanců a v neposlední řadě je zde uvedena část obsahující informace o zprostředkování zaměstnání. V druhé oblasti se nachází podrobnější charakteristika personální agentury Comac jobs s.r.o. Třetí část obsahuje vyhodnocení a interpretaci výsledků získaných z dotazníkového šetření a to prostřednictvím slovního popisu a grafického znázornění.

Hlavním cílem zrealizovaného dotazníkového šetření bylo zjistit, jak uchazeči o zaměstnání, kteří s agenturou Comac jobs s.r.o. spolupracují, vnímají proces získávání a výběru zaměstnanců v rámci poskytované služby permanent placement. Na základě získaných údajů pak bylo možno navrhnout doporučení a návrhy na zlepšení tohoto procesu.

Z uskutečněného výzkumu vyplynulo, že téměř všichni respondenti jsou s průběhem procesu získávání a výběru velmi spokojeni. Tuto skutečnost dokládá také fakt, že v otázce zaměřené na zjištění názorů, stížností či nápadů na zlepšení činnosti agentury zazněly pouze odpovědi, že by respondenti neměnili vůbec nic. Drobné nedostatky byly nalezeny v oblasti zdrojů získávání zaměstnanců, kdy většina respondentů využila k vyhledání pracovní nabídky inzertní

internetový pracovní portál jobs.cz, zato ostatní internetové portály, krom práce.cz, nevyužil nikdo z nich.

Za účelem zlepšení efektivity a kvality procesu získávání a výběru zaměstnanců byly nadefinovány návrhy týkající se spolupráce s úřady práce a školami, redukce internetových pracovních portálů, účasti na různých veletrzích práce, kariérních dnech apod., a v neposlední řadě zavedení vzdělávacího programu pro zaměstnance agentury, s cílem jejich stabilizace v agentuře a podpoře jejich profesního i osobního rozvoje.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ASWATHAPPA, K.: *text and cases*. 5th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2008. ISBN 9780070660205.
- [3] ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2015, vol. 21. 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.
- [4] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [5] D'AMBROSOVÁ, Hana a kol. *Abeceda personalisty*. 5. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2014. Práce, mzdy, pojištění. 487 s. ISBN 978-80-7263-869-7.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 485 s. ISBN 978-80-717-9893-4.
- [7] EVANGELU, Jaroslava Ester a Ondřej JUŘIČKA. *Personální agentury: jejich úloha na trhu práce*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Učebnice (Key Publishing). 79 s. ISBN 978-80-741-8164-1.
- [8] HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Human resource management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, Vol. 26. 225 s. ISBN 978-80-248-4103-8.
- [9] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Andrea ČOPÍKOVÁ a Kateřina KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. Series of economics textbooks, v. 12 (2014). 318 s. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [10] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [11] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-720-4907-3.

- [12] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. Společnost (Academia). 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [13] STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement: vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců: praxe a právní souvislosti*. Praha: ASPI, 2005. Lidské zdroje. 114 s. ISBN 8073570947.
- [14] SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- [15] TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
- [16] TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 158 s. ISBN 978-80-735-7652-3.
- [17] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Odborné články:

- [18] ABDULLAH, Dayang Nailul Munna Abang, Ong Kim Yoke a Ridhawati ZAKARIA, Investigating Effective Ways to Maximize the Role of Recruitment Agencies. In: *Procedia – Social and Behavior Sciences*. [online]. 2013 [cit. 2019-08-11]. 13-21 p. ISSN: 1877-0428. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813050167>
- [19] ACIKGOZ, Yalcin. Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. In: *Human Resource Management Review*. [online]. 2019 [cit. 2019-08-11] 1-13 p. ISSN: 1053-4822. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482218301190>
- [20] FAROOQUI, Safia a Asha NAGENDRA, The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. In: *Procedia Economics and Finance*. [online]. 2014 [cit. 2019-08-11]. 122-129 p. ISSN: 2212-567. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114001828>

Elektronické zdroje:

- [21] AVÍZO.CZ. Ceník inzerce. *Avizo.cz* [online]. [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://napoveda.avizo.cz/inzerce/>
- [22] ASOCIACE PRACOVNÍCH AGENTUR. APA: Představení. *Apa.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <http://www.apa.cz/index.htm>
- [23] COMACJOBS. CZ [online]. 2020 [cit. 2020-02-20]. Dostupné z <https://www.comacjobs.cz/>
- [24] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost. *Czso.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20568935/311107k03.pdf/41c1a51c-cb1a-4276-8f00-e3b60ab32fe1?version=1.0>
- [25] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudružnosti a krajích – roční průměr. *Czso.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-1-20]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM06&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&str=v95&c=v147~8__RP2011
- [26] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. *Czso.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-1-20]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413__VUZEMI__97__19#w=
- [27] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Změna výpočtu ukazatele registrované nezaměstnanosti. *Czso.cz* [online]. 2012 [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zmena_vypoctu_ukazatele_registrovane_nezamestnanosti20121107
- [28] DOBRAPRACE.CZ. Ceník inzerce na pracovním portálu Dobraprace.cz. *Dobraprace.cz* [online]. [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.dobraprace.cz/cenik-rozcestnik.php>
- [29] GARNER, Eric. Recruitment and Selection. *Hiring the people you want* [online]. 2013 [cit. 2019-11-20]. 1 edice. 51 p. ISBN: 978-87-7681-990-3. Dostupné z: <https://bookboon.com/cs/recruitment-and-selection-ebook> u teorie řízení lidských zdrojů Human Resource Management, 2016

- [30] HLEDAMPRACI. CZ Jak funguje personální agentura. *Hledampraci.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentura-jak-funguje.php>
- [31] HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. [online]. 2016 [cit. 2019-09-18]. University of Minnesota Libraries Publishing, 2016. ISBN 978-19-4613-511-7. Dostupné z: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/human-resource-management>
- [32] JENPRÁCE.CZ. Ceník služeb. *Jenprace.cz* [online]. [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/inzerenti/cenik>
- [33] JOBS.CZ. Aktuální ceny služeb – Jobs.cz. *Jobs.cz* [online]. [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>
- [34] MANAGEMENTMANIA. Trh práce (Labour Market). *Managementmania.com* [online]. 2015 [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/trh-prace-labour-market>
- [35] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2018: Nezaměstnanost nadále klesá. Jsme na rekordních hodnotách. *Mpsv.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/web/cz/-/analyza-vyvoje-zamestnanosti-a-nezamestnanosti-v-roce-2018-nezamestnanost-nadale-klesa-jsme-na-rekordnich-hodnotach?inheritRedirect=true&redirect=https%3A%2F%2Fwww.mpsv.cz%2Fweb%2Fcz%2Fvyhledavani%3Fp_p_id%3Dcom_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_mvcPath%3D%252Fsearch.jsp%26_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_keywords%3Dv%25C3%25BDvoj%2Bnezam%25C4%259Bstnanosti
- [36] MOLNÁR, Zdeněk. *Úvod do základů vědecké práce (aneb jak napsat úspěšnou disertaci): Syllabus pro potřeby semináře doktorandů* [online]. 2010 [cit. 2019-10-06]. Dostupné z: https://people.fsv.cvut.cz/~k126/predmety/d26mvp/mvp_syllabus-mvp.pdf. České vysoké učení technické v Praze – Fakulta stavební.
- [37] NÁRODNÍ ÚSTAV PRO VZDĚLÁVÁNÍ. Vzdělávání a trh práce v krajích ČR. *Nuv.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/vzdelavani-a-trh-prace-v-krajich-cr-1>

- [38] PODNIKATEL.CZ. Rejstřík ekonomických subjektů. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2020-01-26]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/rejstrik/comac-jobs-s-r-o-28657411/>
- [39] PRACE.CZ. Hledáte zaměstnance. *Prace.cz* [online]. [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://firmy.prace.cz/>
- [40] PROFESIA. Ceník služeb. *Profesia.cz* [online]. [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.profesia.cz/cenik-sluzeb>
- [41] RENOMIA. Pojištění záruky pro případ úpadku agentury práce. *Renomia.cz* [online]. [cit. 2020-01-15]. Dostupné z: <https://www.renomia.cz/pojisteni-zaruky-pro-pripad-upadku-agentury-prace>
- [42] SUPERKARIERA. Ceník. *Superkariera.cz* [online]. [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://www.superkariera.cz/pro-firmy/cenik>
- [43] VOLNÁMÍSTA.CZ. Základní informace VolnáMísta.cz. *Napoveda.seznam.cz* [online]. [cit. 2020-02-27]. Dostupné z: <https://napoveda.seznam.cz/cz/volna-mista/zakladni-informace-volnamista.cz/>
- [44] Zákon č. 435 ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, 435/2004 Sb. 2004 Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_435_2004

Ostatní:

- [45] Interní materiály personální agentury Comac jobs s.r.o.

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
HR	Human resources – lidské zdroje
HRM	Human resources management – řízení lidských zdrojů
MPSV	Ministerstvo práce a sociální věcí
MSK	Moravskoslezský kraj
Průkaz VZV	Průkaz na vysokozdvizhový vozík

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2020

.....
Špinarová

Bc. Vilma Špinarová

Seznam příloh

Příloha 1: Otázky kladené při výběrovém pohovoru

Příloha 2: Dotazník

Přílohy

Otázky kladené při výběrovém pohovoru

Tabulka 1: Typy otázek kladených při výběrovém pohovoru

Typ otázek	Definice	Příklad
Otevřené otázky	Otevřené otázky jsou formulovány tak, že nenaznačují očekávanou odpověď a neumožňují odpovědět prostým „ano“ nebo „ne“. Podněcují uchazeče k hovoru a přinášejí úplné odpovědi.	Rád/a bych, abyste mi něco řekl/a o práci, kterou vykonáváte ve svém současném zaměstnání.
Uzavřené otázky	Cílem uzavřených otázek je vyjasnit určitou skutečnost (proč, kdy, jak, kde se něco stalo, co uchazeč dělal či nedělal, kdo jiný se zúčastnil atd.). Očekávanou odpověď je jedno slovo nebo krátká věta.	Co jste potom dělal/a?
Zjišťovací otázky	Zjišťovací otázky jsou uchazečům pokládány, pokud jsou jejich odpovědi příliš obecné nebo když se tazatel domnívá, že existuje důležitá informace, kterou uchazeči doposud neuvedli.	Řekl/a jste mi, že máte zkušenosti s... Mohl/a byste mi říci více o tom, co jste dělal/a?
Otázky zaměřené na chování nebo situaci	Tyto otázky představují uchazečům určitou situaci a zjišťují, jak by se s ní vypořádali.	Jak byste zlepšoval/a kvalitu týmové práce ve skupině?
Otázky zaměřené na způsobilost	Cílem těchto otázek je odhalit, co uchazeči vědí, umí a jsou schopni dělat. Tyto otázky mohou být otevřené, uzavřené či zjišťovací, ale vždy by měly být zaměřeny na znalosti, dovednosti a schopnosti vyplývající ze specifikace požadavků na zaměstnance.	Mohl/a byste mi prosím říci přesně, jaké zkušenosti máte s...?
Otázky zaměřené na motivaci	Závěry o úrovni motivace uchazečů lze vyvodit na základě otázek zaměřených na kariéru, úspěchy, volný čas a vítězství nad nepřízní osudu.	Čeho jste dosáhl/a?
Otázky udržující plynulost výběrového pohovoru	Cílem těchto otázek je udržovat plynulost pohovoru a podněcovat uchazeče k tomu, aby dodržovali určitý časový rámec svých odpovědí.	Můžeme si pohovořit o Vašem dalším zaměstnání?
Ověřovací otázky	Pomocí ověřovacích otázek se tazatelé ujistí, zda porozuměli tomu, co jim uchazeči sdělili.	Jak jsem pochopil, odešel/odešla jste ze svého posledního zaměstnání, protože jste v řadě zásadních otázek nesouhlasil/a se svým nadřízeným – pochopil jsem to správně?
Otázky zaměřené na kariéru	Tyto otázky poskytují tazateli určitou představu o motivaci uchazečů a napovídají mu, jak uchazeči postupovali při získávání užitečných a relevantních znalostí, dovedností a zkušeností.	Jak podle Vás toto zaměstnání přispěje k Vaší kariéře?
Otázky zaměřené na práci	Otázky zaměřené na práci umožňují tazateli získat více informací o konkrétních aspektech uchazečovy pracovní historie.	Kolikrát jste v loňském roce přišel/ přišla pozdě?

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstrong, Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání, 2015, s.669-674

Dotazník

Dobrý den, jsem studentka druhého ročníku navazujícího studia oboru Management na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava a zároveň administrativní pracovnice v agentuře Comac jobs s.r.o. V rámci zpracovávání diplomové práce Vás žádám o pomoc s vyplněním tohoto dotazníku, který se týká procesu získávání a výběru zaměstnanců personální agenturou Comac jobs s.r.o. Dotazník je zcela anonymní a získaná data mi budou sloužit k vypracování návrhů a doporučení na zlepšení tohoto procesu do budoucna. Výsledky tohoto průzkumu budou po zpracování k dispozici k nahlédnutí přímo u mě.

Všem, kteří si najdou chvíli času na vyplnění tohoto dotazníku, moc děkuji!

Bc. Vilma Špinarová

U jednotlivých otázek zakřížkujte prosím, pokud není uvedeno jinak, vždy jednu odpověď.

1. Spolupracoval/a jste již v minulosti s personální agenturou Comac jobs s.r.o.?

☐ Ano ☐ Ne

2. Spolupracoval/a jste již někdy s jinou personální agenturou?

☐ Ano, uveďte s jakou..... ☐ Ne

3. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a využít služeb personální agentury Comac jobs s.r.o.? Můžete zaznačit více odpovědí.

- ☐ Časově nenáročné hledání práce
- ☐ Zajímavá nabídka pracovní pozice
- ☐ Kladné reference
- ☐ Doporučení
- ☐ Minulá zkušenost
- ☐ Rychlá možnost pracovního uplatnění
- ☐ Omylem – nevěděl/a jsem, že reaguji do agentury
- ☐ Oslovil/a mě konzultant/ka

4. Jakou pracovní pozici jste doposud zastával/a či zastáváte?

- ☐ Nižší nekvalifikované pozice (páječ, obsluha strojů)
- ☐ Nižší kvalifikované pozice (seřizovač, kontrolor kvality, vedoucí pracovního týmu)
- ☐ Střední kvalifikované pozice (technolog, inženýr kvality, účetní, logistik, mistr, administrativní pracovník)
- ☐ Vyšší kvalifikované pozice (vedoucí výroby, vedoucí zákaznického servisu, vedoucí dodavatelské kvality)
- ☐ Top management (manažer kvality, manažer logistiky, manažer výroby, ředitel)
- ☐ Nezaměstnaný
- ☐ Absolvent
- ☐ Jiné – uveďte.....

5. Uveďte prosím, na jakou pracovní pozici jste se hlásil/a či byl/a osloven/a.

- ☐ Nižší nekvalifikované pozice (páječ, obsluha strojů)
- ☐ Nižší kvalifikované pozice (seřizovač, kontrolor kvality, vedoucí pracovního týmu)
- ☐ Střední kvalifikované pozice (technolog, inženýr kvality, účetní, logistik, mistr, administrativní pracovník)
- ☐ Vyšší kvalifikované pozice (vedoucí výroby, vedoucí zákaznického servisu, vedoucí dodavatelské kvality)
- ☐ Top management (manažer kvality, manažer logistiky, manažer výroby, ředitel)
- ☐ Jiné – uveďte

6. Odkud jste se o pracovní nabídce dozvěděl/a? Pokud zvolíte jinou možnost než inzerát, přejděte prosím na otázku číslo 10.**☐ Inzerát na internetovém pracovním portálu – uveďte na jakém:**

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Profesia.cz | <input type="checkbox"/> Jobs.cz |
| <input type="checkbox"/> Dobrápráce.cz | <input type="checkbox"/> Prace.cz |
| <input type="checkbox"/> Životopisy.cz | <input type="checkbox"/> Avízo.cz |
| <input type="checkbox"/> Volnámísta.cz | <input type="checkbox"/> Jenprace.cz |
| <input type="checkbox"/> Superkariera.cz | <input type="checkbox"/> Jiný, vypište..... |

- ☐ **Inzerát na sociální síti – uveďte na jaké:** ☐ LinkedIn ☐ Facebook
- ☐ Inzerát na webových stránkách personální agentury Comac jobs s.r.o.
- ☐ Inzerát na webových stránkách firmy
- ☐ Úřad práce
- ☐ Hlásil/a jsem se sám/sama
- ☐ Oslovil/a mě konzultant/ka
- ☐ Doporučení od známého

7. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a na inzerát reagovat? Můžete zaznačit více odpovědí.

- ☐ Zajímavé platové/mzdové podmínky
- ☐ Nepeněžní ohodnocení (benefity)
- ☐ Kariérní změna
- ☐ Potřeba pracovního uplatnění
- ☐ Výhodná lokalita práce (blízko bydliště)
- ☐ Poutavá pracovní náplň
- ☐ Nespokojenost s dosavadním zaměstnavatelem
- ☐ Jiné – uveďte

8. Obsahoval inzerát veškeré informace, které jste potřeboval/a o pozici vědět?

Pokud odpovíte určitě ano či spíše ano, přejděte prosím k otázce číslo 10.

- ☐ Určitě ano ☐ Spíše ano ☐ Spíše ne ☐ Určitě ne

9. Jaké informace Vám v inzerátu chyběly? Můžete zaznačit více odpovědí.

- ☐ Platové/mzdové ohodnocení
- ☐ Název firmy
- ☐ Druh pracovního poměru
- ☐ Místo výkonu práce
- ☐ Pracovní doba
- ☐ Informace o směnách

☐ Jiné – uveďte

10. Jaké dokumenty po Vás agentura požadovala? Můžete zaznačit více odpovědí.

- ☐ Motivační dopis
- ☐ Životopis
- ☐ Reference z předchozího zaměstnání
- ☐ Dokumenty dokládající nejvyšší dosažené vzdělání
- ☐ Výpis z trestního rejstříku
- ☐ Výpis ze zdravotní dokumentace
- ☐ Jiné dokumenty dokládající kvalifikaci (např. průkaz VZV)

11. Jaký druh pohovoru jste absolvoval/a? Můžete zaznačit více odpovědí.

- ☐ Telefonní pohovor
- ☐ Skype či jiný videohovor
- ☐ Osobní pohovor s konzultantem/konzultantkou

12. Jakým způsobem jste byl/a informován/a o pozvání k výběrovému pohovoru?

Můžete zaznačit více odpovědí.

- ☐ Telefonicky
- ☐ Emailem
- ☐ SMS

13. Jak dlouho trval výběrový pohovor?

- ☐ Do 20 minut
- ☐ 20 – 40 minut
- ☐ 40 – 60 minut
- ☐ Více než 60 minut

14. Jak hodnotíte délku trvání pohovoru?

- ☐ Velmi krátký
- ☐ Optimální
- ☐ Zdlouhavý

15. Jak hodnotíte průběh pohovoru s konzultantem/konzultantkou?

- ☐ Příjemná atmosféra
- ☐ Neutrální atmosféra
- ☐ Nepříjemná atmosféra, uveďte proč.....

16. Ohodnoťte na škále od 1 do 4 přístup konzultanta/konzultantky.**(1 – výborný; 2 – dobrý; 3 – dostatečný; 4 – nedostatečný)**

Vystupování 1 2 3 4

Komunikace 1 2 3 4

Profesionalita 1 2 3 4

Připravenost - znalost pozice 1 2 3 4

Pokud máte ještě nějakou připomínku k přístupu konzultanta/konzultantky, prosím
vypíšte.....

.....

17. Byl Vám během pohovoru dán dostatečný prostor pro Vaše názory, stížnosti či dotazy?☐ Ano☐ Spíše ano☐ Spíše ne☐ Ne**18. Odpovídal obsah kladených otázek pracovní pozici, na kterou pohovor probíhal?**☐ Ano☐ Spíše ano☐ Spíše ne☐ Ne**19. Jaký typ otázek Vám byl kladen? Můžete zaznačit více odpovědí.**☐ Všeobecné☐ Osobnostní☐ Modelové situace☐ Týkající se pracovních zkušeností☐ Prověřující znalost cizího jazyka☐ Týkající se vzdělání☐ Otevřené (měl/a jsem možnost volně odpovídat na dotazy konzultanta/konzultantky)☐ Uzavřené (měl/a jsem možnost odpovídat jednoslovně či krátkou větou)☐ Nechali mě zcela otevřeně povídat a následně se mě doptávali☐ Jiné– uveďte.....**20. Změnil/a byste něco na průběhu pohovoru?**☐ Ne☐ Ano – uveďte.....

21. Probíhal pohovor bez jakéhokoliv vyrušení? (telefonní hovory, příchody jiných lidí..)

☐ Ano ☐ Ne

22. Byl/a jste na konci pohovoru informován/a o dalším postupu? (termín zpětné vazby, způsob kontaktování apod.)

☐ Ano ☐ Ne

23. Byly Vám v průběhu pohovoru pokládány diskriminační otázky vztahující se například k věku, pohlaví, náboženskému vyznání, sexuální orientaci?

☐ Ano, uveďte jaké.....
☐ Ne

24. Jaký je Váš věk?

☐ 18 – 37 let ☐ 38 – 54 let ☐ 55 – 73 let ☐ 74 let a více

25. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

<input type="checkbox"/> Základní	<input type="checkbox"/> Vysokoškolské – bakalářské
<input type="checkbox"/> Středoškolské bez maturity	<input type="checkbox"/> Vysokoškolské – magisterské
<input type="checkbox"/> Středoškolské s maturitou	<input type="checkbox"/> Vysokoškolské – doktorské
<input type="checkbox"/> Vyšší odborné	

26. Odkud jste?

☐ Moravskoslezský kraj
☐ Olomoucký kraj
☐ Zlínský kraj
☐ Praha
☐ Jiný – uveďte

27. Jakého jste pohlaví?

☐ Žena ☐ Muž

28. Zde mi, prosím, napište Vaše názory, stížnosti či nápady na zlepšení činnosti personální agentury Comac jobs s.r.o.

.....

.....

.....

.....

.....